Федеральное агентство по образованию

Карачаево-Черкесская государственная технологическая академия

Экономический факультет

Кафедра бухгалтерского учета

**Курсовая работа**

**На тему**: **Бюджетирование в системе управленческого учета**

Черкесск-2007

**Содержание**

Введение

1. Обзор литературы
2. Организационно-экономическая характеристика

2.1 Организационная характеристика.

2.2 Анализ экономических показателей организации

1. Бюджетирование в системе управленческого учета

3.1 Понятие бюджетирования. Бюджетное управление.

3.2 Организация бюджетирования на предприятии

1. Анализ и бюджетирование

Выводы и предложения

Список использованных источников

**Введение**

Сфера высшего профессионального образования остро нуждается в поисках источников финансирования и выявлению резервов их более целесообразного использования для улучшения качества образования, в соответствии с требованиями научно-технического прогресса. Уровень и динамика инвестиций в высшее образование недостаточны. Поэтому, целесообразно обратить внимание на повышение эффективности использования имеющихся ресурсов на основе использования современных инструментов финансового планирования, наиболее прогрессивным среди которых, является технология бюджетирования.

Базовым понятием, используемым при характеристике бюджетирования, является бюджет. Современными учеными по-разному трактуется содержание этого понятия. Некоторые считают, что бюджет – это метод учета, позволяющий сравнивать фактические результаты с плановыми (т.е. прогнозными или нормативными показателями). По моему мнению, такой подход сужает роль бюджета в управлении финансовыми ресурсами. Более правильно определять бюджет как «запланированное на будущее состояние предприятия, финансовое выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей».

При внедрении бюджетирования в сфере высшего профессионального образования, необходимо определить какие бюджеты будут при этом использоваться. Состав бюджетов по-разному определяется отечественными и зарубежными учеными. Выделяют три основных вида бюджетов: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет баланса (его правильнее называть прогнозный баланс). Некоторые экономисты добавляют к основным видам бюджета еще: бюджет продаж, бюджет производства, бюджет материалов, бюджет рабочего времени, сметы производственных и накладных расходов, бюджет запасов и др. Наиболее удачную детализация видов бюджета приводится в работе коллектива авторов В.Е Хруцкого, Т.В. Сизовой и В.В. Гамаюновой, которые говорят о выделении четырех групп бюджетов: основных, операционных, вспомогательных и дополнительных. К основным бюджетам они относят бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и расчетный баланс; к операционным – бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.; к вспомогательным – бюджет налогов, план капитальных затрат и кредитный план; к дополнительным – бюджет распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ.

Основываясь на рассмотренных взглядах ученых, выскажем предположение о том, что состав бюджетов вышей школы должен базироваться на плане приема студентов и включать следующие виды бюджетов: бюджет затрат на заработную плану профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала; бюджет затрат на литературу библиотечного фонда и учебно-методические пособия; бюджет затрат на аренду и содержание помещений; бюджет себестоимости обучения; бюджет административных и управленческих расходов; бюджет капитальных затрат; бюджет маркетинговых и рекламных расходов бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

Данная курсовая работа ставит своей целью освещение вопросов бюджетирования на примере Центра методической службы и дополнительного образования.

**Обзор литературы**

Согласно классическим западным учебникам одной из составляющих управленческого учета является бюджетирование [23]. Однако нередко можно слышать, когда управленческий учет и бюджетирование воспринимаются как взаимодополняющие, но, тем не менее, самостоятельные инструменты управления предприятием. Любое предприятие планирует и анализирует доходы и расходы, то есть занимается бюджетированием. Можно долго спорить о том, входит ли бюджетирование в систему управленческого учета. Здесь все зависит от терминов: управленческим учетом можно называть всю систему управления финансами, а можно - только ее учетную функцию. В любом случае бюджетирование подразумевает анализ планируемых и фактических показателей, причем данные следует брать из управленческого учета. Поэтому управленческий учет и бюджетирование неразрывно связаны и не должны существовать отдельно. Проблемой большинства российских компаний, отмечает Поляк Г.Б. [20], существенно ухудшающей финансово-экономический результат их деятельности и тормозящий развитие, является неадекватно низкое обеспечение менеджеров всех уровней своевременной, полной и достоверной информацией, необходимой для принятия экономически обоснованных управленческих решений. Решение этой проблемы заключается в формировании системы бюджетирования и управленческого учета и, как следствие, повышение эффективности финансового управления.

Бюджетирование представляет собой особый инструмент управления, сущность которого можно определить как интегрированную систему составления бюджетов, текущего контроля за исполнением принятых бюджетов, учета отклонений фактических показателей от бюджетных и анализа причин существенных отклонений. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. [18] справедливо отметили, что в последнее время со стороны высшего уровня менеджмента российских организаций проявляется значительный интерес к новым подходам в управлении, в том числе и к бюджетированию. Принципы финансового планирования и прогнозирования сосредоточены на разработке и применении прогнозных документов и бюджетов всевозможных типов. Бюджетирование - только часть более широкого процесса планирования бизнеса. Процесс составления бюджетов одновременно и прост и сложен. Он достаточно прост, поскольку «представляет собой обычный порядок «раскладывания по полочкам» результатов влияния решений в области производственной, инвестиционной и финансовой деятельности на финансовый результат». С другой стороны, он сложен, ведь всякие суждения о будущем чреваты неопределенностью.

По мнению Поповой М.И [21], бюджетирование — это финансовое прогнозирование и планирование, не включающее в себя стратегическое планирование, но, несомненно, базирующееся на нем. Только стратегическое планирование определяет цели бизнеса на качественном уровне и будущие направления деятельности (выпуск новых продуктов, завоевание новых рынков, замена технологии выпуска и т. п.). Исходя из сформулированных стратегических целей, вырабатывают тактику поведения предприятия в краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды, после чего разрабатывают финансовую часть плана в виде системы бюджетов.

Система бюджетов, по мнению Кавериной О.Д. [17] позволяет руководству планировать будущее предпринимательской деятельности предприятия: материальные потоки, структуру затрат, финансовые потоки, прежде всего, налоговые платежи, инвестиции и др.

**2.ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**

**2.1Организационная характеристика**

Муниципальное учреждение «Центр методической службы и дополнительного образования» создан на основании постановления №17 от 06.03.2006г. Главы Малокарачаевского муниципального района.

Центр методической службы и дополнительного образования далее Центр является некоммерческой организацией.

Основными направлениями деятельности Центра является разработка и реализация экспериментальных учебных программ по развитию художественного и технического творчества учащихся общеобразовательных школ и организационно-методическое руководство развитием художественного и технического творчества, а также спортивного и спортивно-технических видов спорта. А также в целях учебно-методической поддержки образовательных учреждений в осуществлении государственной политики в области образования, совершенствования профессиональной квалификации педагогических работников и руководителей образовательных учреждений.

Учредителем Центра является Администрация Малокарачаевского муниципального района.

Центр является юридическим лицом, самостоятельно осуществляет финансово-хозяйственную деятельность, имеет самостоятельный баланс, лицевой счет в органах казначейства, гербовую печать, штамп и бланки со своим наименованием. Центр вправе от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, третейском суде.

Права юридического лица у Центра возникают с момента государственной регистрации.

Центр в своей деятельности руководствуется Конституцией РФ, Конституцией КЧР, Законом Российской Федерации и КЧР «Об образовании», Конвенцией о правах ребенка, нормативными правовыми актами Министерства образования и науки РФ, Уставом Центра, нормативно-правовыми актами Администрации Малокарачаевского муниципального района.

В Центре не допускается создание и деятельность организационных структур политических партий, общественно-политических и религиозных движений и организаций.

Основными задачами ЦМСДО являются:

* анализ состояния учебно-методической работы в общеобразовательных учреждениях;
* обеспечение педагогических работников необходимой информацией об основных направлениях развития образования, учебниках и учебно-методической литературе по проблемам обучения, воспитания и развития обучающихся;
* изучение потребностей, обобщение предложений образовательных учреждений, размещение заказа на учебную и учебно-методическую литературу для образовательных учреждений;
* прогнозирование, планирование и организация повышения квалификации педагогических работников и руководителей образовательных учреждений, а также оказание им организационно-методической помощи в системе непрерывного образования, координация этой работы с институтами повышения квалификации и профессиональной переподготовки работников образования (ИПК, ИУУ, ИРО и др.);
* изучение, обобщение и распространение передового педагогического опыта;
* подготовка и проведение аттестации учителей.

В Центр методической службы и дополнительного образования входят структурные подразделения, которые осуществляют свою деятельность в соответствии с Положениями, утвержденными директором:

* методический кабинет;
* центр детского и юношеского творчества (ЦДЮТ);
* станция юных техников (СЮТ);
* детско-юношеская спортивная школа №1 (ДЮСШ №1);
* художественная школа;
* фильмотека;
* ц/бухгалтерия.

Центр методической службы и дополнительного образования осуществляет свою деятельность во взаимодействии с образовательными учреждениями дополнительного образования детей, другими образовательными и научными учреждениями.

Финансово-хозяйственная деятельность Центра направлена на реализацию уставных задач и осуществляется в соответствии с действующим законодательством.

Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов Центра являются:

* средства выделенные в установленном порядке из бюджета Малокарачаевского муниципального района;
* имущество, закрепленное за центром на правах оперативного управления;
* бюджетные и внебюджетные средства;
* собственные средства учредителя;
* добровольные пожертвования физических и юридических лиц;
* кредиты банков и других кредиторов;
* другие источники в соответствии с законодательством Российской Федерации.

**2.2Анализ экономических показателей**

На современном этапе государственные вузы перестают рассматриваться как учреждения, финансируемые только за счет федерального бюджета. Снижается доля финансирования расходов на образование в структуре расходов на социальную сферу (рис.1).

Наблюдается тенденция рассмотрения вуза как предприятия, создающего и продающего на рынке продукт интеллектуального труда его сотрудников - образовательные услуги. Наметившиеся тенденции имеют объективные предпосылки развития. Прежде всего, это связано с тем, что федеральные законы наделяют вузы существенной самостоятельностью в области внутривузовского управления, проведения финансовой политики, определения основных направлений развития. Одновременно наблюдается несоответствие законодательных и фактических условий финансирования вузов, не позволяющее им производить полномасштабное развитие и укрепление материальной базы только за счет средств федерального бюджета. Результатом этого является активная работа вузов по изысканию и привлечению внебюджетных средств. Соответственно - и при анализе финансовой деятельности Центра методической службы дополнительного образования необходим подход, учитывающий специфику его и как предприятия.

Анализ основной статьи расходования средств - заработной платы - позволяет сделать вывод, что в политике оплаты труда профессорско-преподавательского состава учреждению приходится рассчитывать на собственные силы, поскольку на каждый рубль бюджетного финансирования, выделенного для оплаты труда, приходится практически три рубля внебюджетных средств. Так, при средней заработной плате в 2006 г. в 3 780 р. на долю бюджетного финансирования приходилось всего лишь 1010 р.

При определении структуры внебюджетных поступлений в 2006 г. принимались во внимание факторы, оказывающие влияние на размер поступающих средств из внебюджетных источников. Так, для выполнения бюджета на 2007 г. было принято решение об увеличении оплаты стоимости за обучение по индивидуальным договорам на 20%, что соответствует общей тенденции повышения цен на товары и услуги, потребление которых происходит во время учебного процесса.

Уменьшение ставки рефинансирования в 2006 г. и, как следствие, сокращение процентов по депозитным договорам нашли отражение в бюджете учреждения. Доля поступлений средств в виде процентов по депозитным договорам сокращается до 3%. Учет всех этих факторов в процессе подготовки бюджета позволяет обеспечить максимальную реальность планируемого бюджета.

Основным направлением расходования средств в 2007 году по-прежнему осталась заработная плата. Существенно увеличились расходы на капитальное строительство, что связано с необходимостью завершения строительства научной библиотеки. Развитию материально-технической базы, приобретению оборудования также будет уделяться повышенное внимание.

**3.** **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

**3.1Понятие бюджетирования. Бюджетное управление**

Бюджет – количественное выражение плана, средство контроля за его выполнением и метод регулирования. Основной бюджет предприятия охватывает производство, реализацию, распределение и финансирование.

Бюджетирование как метод управления за свой цикл выполняет несколько важных функций:

1. планирования деятельности предприятия в целом и по его подразделениям;
2. суммирования и анализа всех коллективных предложений;
3. разработки проектов бюджетов;
4. просчёта вариантов плана;
5. внесения корректив;
6. окончательного утверждения планов, проектирования коммуникационных обратных связей с учётом меняющихся условий.

Полные бюджетные системы включают проектные и отчётные данные. Данные используются в планировании, контроле, оценке результатов деятельности и совершенствовании процесса производства, калькулировании и оценке запасов. Бюджетирование, как и классификация затрат, отвечает различным целям управления.

Преимущества бюджетирования проявляются в обязательном краткосрочном и долгосрочном планировании ресурсов предприятия, поведения конкурентов на рынке и особенно текущего и программируемого рыночного спроса продукции. По этим стратегическим аспектам разрабатываются планы и формируются бюджеты всех уровней и разной периодичности.

Бюджетные данные более достоверны для сравнения при оценке результатов практической деятельности, чем данные прошлых периодов. В результатах прошлого периода имеются недостатки, отрицательные отклонения и другие подобные негативные факторы. За сравниваемый период могли произойти изменения в технологии, составе рабочей силы, а также смена выпускаемой продукции и общей экономической ситуации.

Менеджерами и администрацией при изменении условий хозяйствования предусматривается использование гибких бюджетов.

Особое внимание при разработке бюджетов (планов и смет) уделяется прогнозированию выручки от реализации и прибыли. Прогноз реализуется в план после анализа ряда таких факторов, как объем продаж предшествующего периода; экономические и производственные условия; зависимость продаж от валового национального продукта, уровня доходов населения, занятости, цен; прибыльность продукции, уровень ее рентабельности; исследования рынка; политика цен; маркетинговые исследования; качество выпускаемой продукции; конкуренция; производственные мощности; тенденции реализации конкурентных видов продукции. От программы сбыта переходят к программе производства и расчету нормативного уравнения запасов готовой продукции.

Следующий этап бюджетирования предназначен для разработки смет.

Обобщенная смета характеризует планируемую рентабельность производства на определенный период. Бухгалтер предоставляет на рассмотрение планово-финансовой комиссии обобщенную смету, баланс и консолидированную кассовую смет. Наряду с этими основополагающими документами прилагают расчеты коэффициентов окупаемости капитальных вложений, ликвидности, коэффициентов, характеризующих использование средств. Если комиссия сочтет все расчеты обоснованными и правильными, основной бюджет предприятия будет принят и станет служить основной и критерием для оценки деятельности руководителей структурных подразделений. Процесс бюджетирования этим не заканчивается, так как он является постоянным процессом и реализуется посредством составления гибких смет.

Составной частью управленческого учета является бюджетирование и анализ гибких бюджетов с целью формирования релевантной информации для управления предприятием и на этой основе повышения прибыли при финансовой стабильности организации. В последние годы бизнес-консалтинг использует термин «бюджетное управление», расширяющее понятие «бюджетирование»,поэтому в книге будут рассмотрены два подхода к бюджетированию в системе управления.

Бюджетирование входит в состав одной из основных функций управления-планирования, поэтому оно присутствует в любой эффективной системе управления и служит для конкретизации целей планирования деятельности организации. К отдельным задачам бюджетирования можно отнести информационное обеспечение производства и продаж необходимыми составляющими, недопущение движения активов и пассивов вне рамок запланированных целей и задач, в частности сверхнормативного отвлечения средств из оборота, недопущение излишних расходов, мотивацию персонала, контроль и координацию работ по выполнению планов и др. Совокупность имеющихся бюджетов позволяет администрации видеть полную картину будущей деятельности предприятия: материальные потоки, структуру затрат, финансовые потоки, в частности налоговые платежи, инвестиции и т.д. Утвержденный бюджет формализует деятельность подразделений, организует их работу в соответствии с общими целями предприятия, повышает ритмичность бизнес-процессов, протекающих на предприятии.

Структура любого бюджета представляет собой многоступенчатую модель статей и плановых показателей (набор контрольных цифр) за определенный период времени. Бюджет представляет собой финансовый документ установленного формата. Бюджеты могут иметь форматы бухгалтерских отчетов, так как бюджет представляет собой отчет о будущем.

Качество бюджетирования определяется структурой бюджетов, составом бюджетных статей, согласованностью бюджетов между собой, наличием регламентов, определяющих функции бюджетов, и менеджеров, участвующих в системе бюджетирования. Безусловно, бюджетирование эффективно при замкнутом цикле управления, включающем весь набор функций, в том числе функции контроля.

Причиной, снижающей качество бюджетирования, является отсутствие:

* точно определенной стратегии;
* четкой связи между стратегией и текущими планами;
* индивидуальной ответственности за полученные результаты;
* четких критериев качества работ.

Бюджеты должны быть максимально прозрачными, доступными и подробными; показатели бюджетов должны быть реальными, так как их завышение и невозможность выполнения, с одной стороны, и неоправданное занижение – с другой, является результатом недоработок со стороны ответственных лиц.

Относительно отдельного предприятия термин «бюджет» (от фр.bougett – «кожаная сумка» ) рассматривается как метод учета, позволяющий сравнивать фактические результаты с плановыми (т.е. прогнозными или нормативными показателями).

Бюджетирование (в узкой трактовке) является методом краткосрочного проектирования будущих значений финансовых отчетов, основанным на том, что каждая их статья предусматривает ответственного за ее исполнение. Внутриорганизационное финансовое планирование предполагает использование бюджетов. Составление бюджетов, или бюджетирование, является составной частью финансового менеджмента и управленческого бухгалтерского учета. Термины «бюджет» и «план» не являются тождественными, хотя основу плана предприятия всегда составляет сводный бюджет. Бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период времени по:

* использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
* привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
* доходам и расходам;
* движению денежных средств;
* инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

Бюджеты разрабатываются с целью координации использования ресурсов фирмы, улучшения внутрифирменной коммуникации, выявления слабостей организационной структуры и распределения должностных обязанностей.

Системный характер бюджетирования означает, что в бюджетном процессе совокупность бюджетов отдельных центров ответственности в обязательном порядке формирует сводный бюджет организации в целом. Иными словами, в конечном итоге объектом бюджетирования служит бизнес компании как единое целое, и бюджетные показатели для отдельных подразделений и по отдельным участкам хозяйственной деятельности устанавливаются исходя из критерия максимальной эффективности конечных финансовых результатов предприятия в целом, а не данного отдельного подразделения.

Бюджет – это «верхушка айсберга» под названием «план предприятия», формализованное выражение затрат и ожидаемого эффекта по совокупности утверждаемых плановых (управленческих) решений для компании в целом и в разрезе отдельных подразделений. Бюджет не может существовать вне плана, также как форма не может существовать вне содержания.

С другой стороны, планирование на предприятии может осуществляться без составления сводного бюджета, как разработка целевых показателей для отдельных подразделений и по отдельным сегментам произвоственно-финансового цикла – без «сквозного» охвата бизнеса.

Бюджетирование – это процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании.

Как стратегическое, так и оперативное планирование помогает контролировать деятельность предприятия в определенный момент времени. Без плана руководитель только реагирует на определенную ситуацию, но не контролирует ее.

Сводный бюджет позволяет совершенствовать и повышать эффективность распределения и использования ресурсов предприятия. Являясь составной частью управленческого контроля, бюджет создает объективную основу оценки результатов деятельности предприятия в целом и отдельных его подразделений. Без бюджета при сравнении показателей текущего периода с предыдущими можно прийти к ошибочным выводам.

Бюджет также является основой и критерием оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителями: деятельность менеджеров оценивается по отчетам о выполнении бюджета, что повышает объективность мотивационной функции в рамках управления предприятием. Сравнение фактически достигнутых результатов с данными бюджета указывает области, на которых стоит сосредоточить внимание и действия.

Детально проработанный бюджет и оперативный контроль его выполнения позволяют принимать обоснованные и функционально целесообразные решения в части ценообразования, анализа безубыточности производства, планирования количества и ассортимента продукции, определения структуры продукции с учетом лимитирующего фактора, реструктуризации бизнеса, осуществления капитальных вложений.

Бюджетное управление – оперативная система управления организацией по центрам финансовой ответственности с помощью бюджетов, позволяющих достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования производственных ресурсов. Бюджетное управление рассматривается шире понятия «бюджетирование». В отличие от него бюджетное управление предполагает построение финансовой структуры предприятия.

В организации могут быть выделены следующие центры финансовой ответственности: центры инвестиций, центры прибыли, центры маржинального дохода, центры выручки/дохода, центры затрат.

Центр финансовой ответственности во многом идентичен понятию центра ответственности. Центры ответственности могут быть сформированы, например, не только для планирования, но и для координации деятельности производственных подразделений.

Центр финансовой ответственности вводится как специальный термин для бюджетного управления. Бюджетное управление от бюджетирования отличает не только специально сформированная организационная структура, но и мониторинг. Если бюджетирование теоретически возможно без обратной связи, хотя и неэффективно, бюджетное управление обязательно предполагает ее наличие.

Как и при бюджетировании, при бюджетном управлении центральным звеном является бюджет. С помощью системы взаимосвязанных бюджетов осуществляются планирование, учет и анализ затрат и/или доходов, результатов хозяйственной деятельности предприятия и отдельных центров финансовой ответственности.

Важным моментом бюджетного управления является мотивация, использующая механизм учета отклонений от запланированных показателей затрат и результатов и разграничение центров ответственности за такие отклонения. Бюджет способствует тому, что работники осознают себя частью процесса его выполнения, далее действует общее правило: если участвуете сами, то будете желать успехов организации. Бюджет способствует повышению эффективности производства через групповой эффект, его наличие помогает сотрудникам чувствовать себя командой.

Возможно применение расширенного толкования бюджетного управления: оно рассматривается как управление по отклонениям (формирование бюджета; определение фактических показателей; определение отклонений, анализ вызвавших их причин и принятие решений на основе результатов анализа); толкование бюджетного управления расширяется до понятия управления в системе внутриорганизационной коммерческой деятельности с участием трансфертных цен и арбитражной комиссии. Практически происходит подмена понятий систем управления ,гиперболизация одной из функций управления – планирования. Бюджетирование как элемент функции планирования должно присутствовать в любой системе управления по отклонениям, в системе управления по центрам ответственности, и системе контроля, в системе внутреннего хозрасчета и др. В дальнейшем, для простоты изложения, понятия «бюджетирование» и «бюджетное управление» будем понимать как синонимы.

Бюджетное управление предприятием является одним из элементов финансового управления. Под бюджетным управлением понимается технология планирования учета и контроля за денежными средствами предприятия и его финансовыми результатами.

Создание системы управления бюджетированием на предприятии предполагает совершение следующих действий:

1. назначение директора по бюджету, который отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов;
2. привлечение внешних консультантов для обследования, диагностики и разработки системы управления бюджетом;
3. выбор программного продукта для обеспечения процесса бюджетирования;
4. разработка руководства по бюджету – в виде набора инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности исполнителей. Разработанные инструкции выполняют функцию свода правил и рекомендаций;
5. выделение центров ответственности и назначение менеджеров, несущих персональную ответственность за каждый центр;
6. организация обучения менеджеров, связанных с процессом бюджетирования;
7. разработка системы оперативного учета и отчетных форм;
8. формирование графиков документооборота по бюджетированию;
9. создание бюджетного комитета(комитета по бюджету) – консультативной группы из руководителей верхнего звена и внешних консультантов. В задачи данного комитета входит в качестве постоянно действующего органа заниматься тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, разработкой рекомендаций и разрешением конфликтных ситуаций, оперативной корректировкой финансовых планов.

Разработка бюджета осуществляется группой, в состав которой должны входить бухгалтер, финансовый менеджер, менеджеры по продажам и закупкам. Данные, полученные группой от разных служб предприятия, сверяются и исправляются.

После составления и утверждения бюджета его копии раздаются всем ответственным сотрудникам предприятия. Периодические отчеты об исполнении бюджета, в свою очередь, должны также распространяться среди работников для ознакомления.

Бюджетное управление, кроме организации работы по формированию бюджета, предполагает также организацию системы по сбору и накоплению информации и последующую ее обработку и анализ.

Под бюджетным циклом понимается циклически повторяющаяся цепочка действий, направленных на подготовку бюджета, контроль и необходимые корректировки в ходе исполнения.

Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Технология бюджетирования во времени – это непрерывный трехступенчатый цикл, где планирование на следующий период производится на основе план-факт-анализа исполнения бюджета отчетного периода.

Стадии бюджетного процесса:

План-факт-анализ исполнения бюджета прошлого года – составление сводного бюджета отчетного периода – контроль (мониторинг) исполнения бюджета отчетного периода – план-факт-анализ исполнения бюджета отчетного периода.

Таким образом, бюджетный цикл представляется периодом времени от начала первой стадии бюджетного процесса, т.е. составления сводного бюджета, до завершения третьей стадии - план-факт-анализа исполнение сводного бюджета. В идеале в организации бюджетный процесс должен быть непрерывным, т.е. завершение анализа исполнения бюджета отчетного периода должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.

Самым главным условием обеспечения непрерывности бюджетного процесса является правильная методика проведения «сквозного» план-факт-анализа исполнения бюджета, на базе которого формируются цифры бюджетных показателей следующего периода, т.е. план-факт-анализ – это одновременно и отправная, и завершающая стадии бюджетного цикла.

При сравнении фактических и плановых показателей можно определить источники неэффективности, обязать конкретных работников устранить выявленные недостатки и контролировать процесс их исправления.

В основе составления бюджета лежит стратегический план развития предприятия, который составляется с использованием методов стратегического анализа и планирования и определяет основные цели и приоритетные направления развития. На основе основных показателей этого плана разрабатывается сводный бюджет предприятия на планируемый период.

На средних и крупных предприятиях процесс разработки контроля и анализа исполнения бюджета предполагает обработку большого количества информации, что затруднительно сделать в отсутствие технического обеспечения.

В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств. Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок (компонент) системы бюджетирования.

Сводный бюджет предприятия должен состоять из доходной и расходной частей. Оптимальным бюджетом является такой бюджет, в котором доходная часть равна расходной части.

В зависимости от целей и задач управления составляются стратегические и текущие планы. Текущие планы, выраженные количественно, представляют текущие бюджеты. Текущие бюджеты подразделяются на тактические и оперативные.

Часто в системе текущих бюджетов выделяют так называемый генеральный бюджет, который включает взаимосвязанную систему операционных финансовых бюджетов и бюджет инвестиций. Основными финансовыми бюджетами организации являются:

* бюджет доходов и расходов (БДР);
* бюджет движения денежных средств (БДДС);
* бюджет баланса (бюджет по балансовому листу) (ББЛ).

Операционные бюджеты поддерживают финансовые и включают в зависимости от отраслевой принадлежности различный состав блоков. Информация операционных бюджетов используется как для оперативного управления деятельностью подразделений продаж, логистики, производства, снабжения, так и для составления финансовых бюджетов.

С точки зрения возможностей для проведения анализа выполнения бюджетов выделяют жесткие (статичные) и гибкие бюджеты. Жесткие бюджеты рассчитываются на фиксированную дату. Гибкие – пересчитываются на достигнутые фактические показатели.

При бюджетировании выделяется временной период, или, иначе, горизонт бюджетирования. Период (горизонт) бюджетирования – это временной интервал, на который составляется бюджет: год, квартал, месяц и др. Период бюджетирования зависит от задач управления.

Выделяют методы расчета показателей бюджетов «с нулевой точки» и «от достигнутого». При варианте «с нулевой точки» бюджет каждый период составляется как бы для вновь стартующего предприятия. При методе «от достигнутого» - используется метод экстраполяции.

В теории и на практике составление бюджетов различают подходы: «сверху вниз» или «снизу вверх»; комбинированный.

При подходе «сверху вниз» бюджет составляется одним из структурных подразделений организации, чаще всего плановым отделом. Далее бюджет доводится до подразделений предприятия и принимается к исполнению. При бюджетировании «снизу вверх» составление бюджетов осуществляется менеджерами подразделений в соответствии с целями организации. Дальше индивидуальные бюджеты подразделений «сшиваются» в общий бюджет организации. Бюджеты подразделений анализируются, корректируются и утверждаются на всех уровнях управления. В итоге согласованный и утвержденный бюджет доводится до работников нижнего уровня, где выполняет функцию руководящего документа.

Перспективными подходами к бюджетированию являются пооперационное бюджетирование, бюджетирование по заданным параметрам и кайзен-бюджетирование.

При пооперационном бюджетировании объектами планирования являются операции и работы. При постановке пооперационного бюджетирования формы и статьи бюджетов проецируются не на организационную структуру управления предприятия, а на бизнес-процесс.

Кайзен-бюджет – японский термин, означающий подход к бюджетированию, который включает постоянные усовершенствования за период бюджетирования.

**3.2 Организация бюджетирования на предприятии**

Чтобы организовать бюджетирование на предприятии и обеспечить его эффективное функционирование, необходимо провести ряд подготовительных работ. В сумме они и оставят организацию бюджетирования на предприятии.

Организация бюджетирования включает следующие основные группы работ:

* проектирование и утверждение финансовой структуры организации;
* разработка структуры генерального бюджета организации;
* утверждение бюджетной политики (или раздела в учетной управленческой политике);
* разработка регламентов бюджетирования.

Разработка финансовой структуры необходима для того, чтобы грамотно предать полномочия в части составления конкретных бюджетов менеджерам организационных звеньев системы управления предприятием. Данный вопрос тесно связан с темой учета по центрам ответственности.

Структурирование генерального бюджета организации осуществляется с целью закрепления статей за бюджетами и полномочий по их составлению и/или контролю за ответственными менеджерами. Разработка структуры генерального бюджета организации включает работы по формированию классификаторов бюджетов, бюджетных статей, наложению видов бюджетов и бюджетных статей на организационные звенья структуры управления предприятием или финансовой структуры. В данном случае используется методика матричных проекций. Осуществляется детальная проработка связей между всеми компонентами, в результате создаются положения о бюджетной структуре и положения о конкретных бюджетах.

Положение о бюджетной структуре включает описание содержания бюджетов, структуры бюджетных статей; оно закрепляет распределение статей по бюджетам, а также фиксирует полномочия по составлению, исполнению и контролю бюджетов за центрами финансовой ответственности.

Положения по конкретным бюджетам детализируют информацию предыдущего положения, а также представляют в систематизированном и развернутом виде порядок составления и исполнения отдельного бюджета. Положения по конкретным бюджетам формулируют цели и задачи их составления, таблицу закрепления статей бюджета за центрами финансовой отчетности, определяют порядок бюджетного контроля, бюджетный регламент. Бюджетный регламент включает: определение периода бюджетирования; срока возможной поправки бюджета; схемы документооборота по составлению конкретного бюджета; графика документооборота с указанием кода и наименования документа, участников создания документа, адресов, количества и сроков предоставления документа; формы бюджетной таблицы.

В случае, если используется гибкий подход к составлению бюджетов с помощью бухгалтерских проводок, в бюджетной политике формируется специальный рабочий план счетов.

В организационно техническом разделе учетной политики формируется специальный регламент, связанный с бюджетированием.

Рациональное бюджетное планирование на предприятии невозможно без учета цикла деловой активности, особенностей отраслевого цикла, цикла развития предприятия и жизненного цикла продукта.

Основные факторы, которые необходимо учитывать при построении модели бюджетирования, должны быть разделены на основные внутрифирменные факторы, оказывающие влияние на построение модели бюджетирования, и факторы, имеющие значение при влиянии собственника на процесс бюджетирования.

Первый тип факторов включает в себя следующие виды ресурсов:

1. финансовые ресурсы, как собственные, так и заемные;
2. человеческие ресурсы (в плане как количества, так и качества), особенно на исполнительском и высшем управленческом уровнях;
3. бизнес-ресурсы, включающие отношения с покупателями и поставщиками, поизводственный процесс, долю рынка, репутацию и т.п.;
4. информационные ресурсы (информационную систему, систему контроля).

Факторы, имеющие значение при влиянии собственника на процесс бюджетирования, состоят из следующих элементов:

1. цели собственника в бизнесе;
2. степень делегирования собственником своих полномочий наемным работникам;
3. умение собственника сочетать личные цели с целями своего предприятия;
4. предпринимательские способности собственника фирмы.

Когда предприятие переходит от одной стадии развития к другой, значимость указанных факторов меняется. На ранних стадиях именно предпринимательские таланты собственника являются основополагающими для развития фирмы.

Модель построения бюджета на этом этапе должна быть направлена на соизмерение личных целей собственника и целей фирмы. Приэтом основатель фирмы должен быть готов к возможным собственным финансовым потерям во имя интересов фирмы.

**Модель построения бюджета**

|  |  |
| --- | --- |
| **Стадия** | **Модель бюджетирования** |
| Зарождение | Бюджет краткосрочных расходов |
| Оживление | Сбалансированный бюджет доходов и расходов, отсутствие прибыли, направляемой собственникам |
| Стабилизация (успех) | Сбалансированный бюджет прибыли, выделение центров ответственности, резервирование средств на развитие предприятия, распределение прибыли собственникам |
| Стабилизация (отрыв) | Бюджет, направленный на аккумулирование финансовых ресурсов, появление «открытой» системы бюджетирования с жестким контролем за расходами |
| Ускоренный рост | Преодоление «расходно-доходного» плана. Появление функциональных бюджетов. Дополнительное привлечение финансовых ресурсов |
| Зрелость  | Разработка консолидированных бюджетов доходов и расходов |

**4. АНАЛИЗ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Связь экономического анализа и бюджетирования прослеживается в основном по двум направлениям:

1. анализ проводится перед составлением бюджета и способствует его обоснованию;
2. анализ проводится в ходе выполнения бюджета и по окончании планового периода для выявления отклонений и причин, на них повлиявших.

Эти направления взаимосвязаны, так как при проведении прогнозирования и аналитических процедур перед состалением плана учитываются результаты оценки степени выполнения запланированных заданий предыдущих периодов, отклонений и факторов, повлиявших на их выполнение.

Первое направление включает стратегический и текущий анализ.

Второе направление анализа связано с необходимостью проведения контроля за исполнением бюджета. Если бюджетирование сочетается с нормативным учетом и учетом по центрам ответственности, то проводимый анализ дает результаты, которые можно рационально использовать для ликвидации последствий нежелательных отклонений и корректировки бюджетов.

Для организации проведения последующего анализа возникает проблема выбора форм, структуры внутрихозяйственной отчетности и выбора методик проведения анализа. Отчетность должна строиться в соответствии со структурой бюджетов и составом их статей.

Как и бюджет, отчетность должна быть определенным образом структурирована. Анализ выполнения бюджета может проводиться по таким традиционным направлениям, как: статьи и элементы затрат; продукты; виды деятельности; подразделения оргструктуры управления; центры финансовой ответственности, а также и нетрадиционным: операции; процессы; бизнес-процессы; клиенты; поставщики.

При проведении анализа исполнения бюджетов широко используется механизм гибких бюджетов. Гибкий бюджет – генеральный бюджет, пересчитанный на выполнение какого-либо показателя, в основном объема продаж. В результате анализа жесткого бюджета заинтересованное лицо может получить информацию о величине общего отклонения от бюджета в абсолютном и относительном выражении, информацию об отклонениях по статьям и соотношение изменений, например объема продаж и затрат. При анализе гибких бюджетов можно углубить анализ, выявив влияние ряда факторов.

Выделяют три уровня анализа. На первом уровне выявляется общее отклонение от бюджета в абсолютном и относительном выражении.

Информация об общем отклонении недостаточна для принятия управленческих решений. Для углубления анализа данное отклонение раскладывают по составляющим его показателям.

На следующем уровне анализируется гибкий бюджет.

Далее происходит попарное сравнение жесткого и гибкого бюджетов, а также гибкого бюджета и фактических сумм.

Предприятие на этапе разработки бюджета должно создать систему контроля за исполнением бюджета. Система проводимых мероприятий, связанных с организацией внутреннего контроля, называется контроллингом. Контроллинг исполнения бюджета заключается в необходимости постоянного наблюдения за состоянием бюджетного процесса.

Источником существующего состояния может служить бухгалтерская система предприятия. Но в этом случае, к сожалению, информация чаще всего запаздывает, поэтому организация оперативного контроля за исполнением бюджета, необходимая для принятия управленческих решений, невозможна.

В связи с этим структурные подразделения должны оперативно готовить информацию об исполнении бюджета и передавать ее в соответствующие службы для группировки и подготовки отчета об исполнении бюджета. В итоге осуществляется контроль за исполнением бюджета, включающий сравнение фактических и плановых затрат и поступлений по статьям бюджета и подразделениям (центрам ответственности).

Определяется граница значимости отклонений между плановыми и фактическими показателями. При переходе этой границы необходим детальный анализ причин неисполнения бюджета.

Бюджетирование на предприятии – достаточно сложный процесс, поскольку при этом требуется обработка большого количества информации, но его внедрение на предприятии в основном окупается. Наибольший эффект достигается при применении специализированного программного обеспечения. Автоматизированная система бюджетного планирования упрощает проведение операций, связанных со сбором и передачей данных, консолидацией бюджетов.

Анализ выполнения смет можно сделать в форме финансовых отчетов, сравнивающих фактические результаты с данными, представленными в смете. Отчеты должны составляться периодически для каждой сметы.

Известно, что система бюджетирования – составная часть управленческого учета. Управленческий учет, в свою очередь, является одной из составляющих бухгалтерского учета. Но система бюджетирования также связана с финансовым планированием деятельности предприятия.

Каждое предприятие, применяя систему бюджетирования, сталкивается только со своими, индивидуальными проблемами, поэтому обобщить и систематизировать невозможно.

Обычная практика показывает, что ситуация, когда на предприятии организацией бюджетирования занимается один специалист и на него возлагаются все вопросы, связанные с его непосредственной деятельностью, не рациональна. Решения принимаются автономно, что порой приводит к печальным последствиям. Поэтому в любом случае желательно привлекать независимых внешних консультантов, которые могут оценить сложившуюся систему и дать рекомендации по организации дальнейшей деятельности.

**Выводы и предложения**

Новый этап экономических и социальных реформ в России предусматривает в качестве приоритетных направлений государственные инвестиции на поддержание систем жизнеобеспечения населения страны. Расходы на образование являются именно такими инвестициями, поскольку развитие всех отраслей экономики напрямую зависит от уровня образованности общества.

Более жесткие требования современная экономическая ситуация предъявляет к качеству профессионального образования, предоставляемого средне-специальными и высшими образовательными учреждениями. Дальнейшее развитие общества невозможно без совершенствования профессионального образования, без его перехода на новый уровень. Профессиональные учебные заведения становятся основным каналом подготовки молодого пополнения квалифицированной рабочей силы, воспроизводства дипломированных работников, выступая, как составная часть общей системы образования и как звено народнохозяйственного комплекса страны.

Вырабатываются принципы, по которым определяется объем необходимого финансирования того или иного учреждения.

Не менее важная проблема - это переход на новую систему оплаты труда. Очень важно отойти от единой тарифной сетки, чтобы оплата производилась не в зависимости от количества часов, которые учитель проводит в классе, а от того, какое качество преподавания обеспечивается. Частично эти подходы уже реализуются. Однако, несмотря на явное преобладание бюджетного финансирования, велика необходимость стимулирования инвестиционной деятельности в развитие образование.

Данная сфера бюджетного финансирования очень обширна, поэтому охватить все недостатки механизмов ее функционирования очень сложно. На мой взгляд, в данной работе были рассмотрены наиболее значимые. В последние годы сфера образования сопровождается большим количеством реформ и ситуация в целом начинает улучшаться (расходы на финансирование стабильно растут). Однако эффективность реализации реформ любого уровня во многом зависит от бюджетного ресурсов государства, субъектов Федерации, муниципалитетов и предприятий, так как без достаточных финансовых средств сложно говорить об адекватном развитии образования.

В последние годы в нашем регионе в сфере образования было сделано несколько принципиальных шагов, которые, возможно, определят дальнейшее развитие образования на десятки лет вперед. Во-первых, в области образования внедряются современные методы финансирования, в частности, метод нормативно-подушевого финансирования. Но это не единственно возможный вариант. Современная управленческая мысль говорит о том, что самым передовым методом является бюджетирование, ориентированное на результат. Система образования обладает очень технологичным инструментом контроля качества знаний - это Единый государственный экзамен. ЕГЭ позволяет оценить качество работы того или иного учреждения и является серьезным шагом в ориентировании на результат. И второй шаг - это национальные проекты. Потому что заданный ими вектор, поощрение лидеров, позволит выбирать лучших в работе и в зависимости от этого распределять бюджетные средства. В заключение можно отметить, бюджетирование, ориентированное на результат, - это способ финансирования завтрашнего дня, и очень хорошо, что мы приступаем к его разработке именно сегодня. Надеюсь, работа будет развиваться, и в ближайшие несколько лет мы серьезно продвинемся в данном направлении.

Центру методической службы дополнительного образования можно порекомендовать автоматизировать специфические задачи бюджетирования, включающие блок для сотрудников учебно-методического управления, позволяющий строить учебные планы, рассчитывать академическую нагрузку и планировать расходы на оплату труда профессорско-преподавательского состава. Созданная модель бюджетирования позволит проводить план-факт анализ исполнения бюджетов в режиме «on-line» и хранить ретроспективные плановые и фактические данные в разрезе предыдущих лет.

Основными результатами выполнения проекта автоматизации бюджетирования станут:

• снижение времени на составление бюджетов подразделений благодаря удобному, унифицированному интерфейсу;

• полностью автоматизированный процесс формирования основных финансовых бюджетов учреждения;

• автоматический расчет ключевых финансовых показателей;

• снижение сроков перепланирования бюджетов. Простота отслеживания изменений благодаря ведению версий.

**Список использованной литературы**

1. Федеральный закон № 7-ФЗ от 12 января 1996 г. «О некоммерческих организациях»
2. Федеральный закон № 12-ФЗ от 1 января 1996 г. «Об образовании»
3. Федеральный закон № 82-ФЗ от 19 мая 1995 г. «Об общественных объединениях и общественных организациях»
4. Федеральный закон № 125-ФЗ от 22 августа 1996 г. «О высшем и послевузовском образовании»
5. Федеральный закон № 129-ФЗ от 21 ноября 1996 г. «О бухгалтерском учете»
6. Федеральный закон №135-ФЗ от 11 августа 1995 г. «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»
7. Федеральный закон № 154-ФЗ от 28 августа 1995 г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»
8. Федеральный закон "О федеральном бюджете на 2001 год"
9. Федеральный закон "О федеральном бюджете на 2002 год"
10. Федеральный закон "О федеральном бюджете на 2003 год"
11. Федеральный закон "О федеральном бюджете на 2004 год"
12. Федеральный закон "О федеральном бюджете на 2005 год"
13. Национальная доктрина развития образования № 751 от 4 октября 2000 г.
14. Проект Концепции участия Российской Федерации в управлении имущественными комплексами государственных организаций, осуществляющих деятельность в сфере образования
15. Аврова И.А. Управленческий учет – М.: Бератор-Пресс, 2003.
16. Бюджетная система Российской Федерации: Учебник/ Под ред. О.В. Врублевской, М.В.Романовского. - М.: Юрайт, 2004
17. Каверина О.Д. Управленческий учет: системы, методы, процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2003.
18. Образование в России: 2003: Стат.сб./Госкомстат России М., 2003.
19. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 20003.
20. Поляк Г.Б. Бюджетная система России. - М.: ЮНИТИ, 2001
21. Попова М.И. Бюджетная политика в системе управления социальной сферой. - М.: РАГС, 1999
22. Финансы: Учебник/ Под редакцией проф. А. М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 2004
23. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: управленческий аспект: пер с англ / под ред Я.В. Соколова. – М.: Финансы и статистика, 2002.
24. Борескова Е.В., Китова Е.Н. Некоторые особенности межбюджетных отношений на субфедеральном и местном уровнях // Финансы, 2000, № 5. с. 5-12