**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УРЕЖДЕНИЕ**

**ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

**Факультет Учетно-статистический Кафедра: Бухгалтерского учета и АХД**

***КУРСОВАЯ РАБОТА***

***по дисциплине:***

***Бухгалтерский управленческий учет***

***на тему:***

***«Структура генерального бюджета***

***организации, порядок и особенности его разработки»***

***(на примере ООО «Блок»)***

# 

*Выполнила студентка 5 курса (вечер)*

Орел, 2011г.

**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………..3

Глава I. Бюджетирование и генеральный бюджет организации………………..5

1.1Понятие бюджета и процесса бюджетирования……………………………5

1.2 Краткая характеристика исследуемой организации……………………. 10

1.3Бюджетное планирование – центральный элемент управленческого учета в ООО «Блок»……………………………………………………………………17

Глава II Составление бюджета и контроль учета затрат………………………..24

2.1. Планирование генерального бюджета организации………………………..24

2.2. Разработка генерального бюджета организации……………………………26

Заключение……………………………………………………………………….38

Список использованной литературы…………………………………………….40

Приложения

3.1. Решение задачи № 2………………………………………………………….41

# 

# Введение

Тема курсовой работы актуальна на сегодняшний день так как, с помощью генерального бюджета организации можно ответить на вопросы:

- как отследить затраты и доходы в компании?

- какой должна быть система учета, планирования, анализа и контроля, чтобы стать надежным инструментом для принятия верных управленческих решений?

- как спрогнозировать сегодня, что будет с организацией завтра?…

Бюджетное управление - это система планирования, учета, контроля и анализа деятельности организации в финансовом выражении. Это система, которая ведется в формате бюджетов по центрам ответственности. Бюджет - это точный расчет всех ресурсов организации для достижения поставленных целей, мотивированный на их достижение персонал, оперативность и качество принимаемых управленческих решений.

Почему организации переходят на бюджетное управление?

В условиях жесткой конкуренции, руководители компаний задумываются о завтрашнем дне. Какими финансами будет располагать их организация в определенный период времени? Как оптимальнее использовать ресурсы? Как спланировать и распределить прибыль? Как сократить издержки? Эти и другие вопросы, связанные с управлением финансами компании решаются вопросами управленческого бухгалтерского учета. Использование бюджета для организации создает следующие преимущества:

1. Планирование, как стратегическое, так и тактическое, помогает контролировать производственную ситуацию. Бюджет, являясь составной частью плана, содействует четкой и целенаправленной деятельности организации.

2. Бюджет является составной частью управленческого контроля, создает объективную основу оценки результатов деятельности организации в целом и ее подразделений

3. Бюджет является средством координации деятельности различных подразделений организации.

4. Бюджет – это основа для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителей.

Цельюданной курсовой работыявляется исследование и изложение особенностей планирования и разработки генерального бюджета организации, как основного рычага управления деятельностью организации на примере ООО «Блок».

В связи с основной целью в работе были поставлены следующие задачи:

1. Изучить и проанализировать литературу по организации процесса бюджетирования и разработки генерального бюджета организации.
2. Рассмотреть и изложить теорию по структуре генерального бюджета организации.
3. Провести исследование особенностей планирования и разработки генерального бюджета на примере ООО «Блок».

Источником написания курсовой работы послужил практический материал ООО «Блок», научная и учебная литература по бухгалтерскому управленческому учету таких авторов как: Вахрушина М.А., Карпова Т.П., Ивашкевич В.Б. и др.

**Глава 1 Бюджетирование И генеральный бюджет организации**

* 1. **Понятие бюджета и процесса бюджетирования**

Бюджет (вudget) в переводе с английского — это план или стандарт, причем не обязательно финансовый. Так, бюджет продаж, с которого, в соответствии с маркетинговыми принципами управления начинается процесс планирования деятельности всего предприятия, составляется как в натуральном, так и в стоимостном выражения [11, С.45].

Бюджетирование (от англ. budgeting) — это процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей. Известно, что цели компании достигаются коллегиально, и бюджетирование позволяет сначала спланировать, а потом измерить вклад каждого из подразделений в достижение общих целей [1.С.38].

Планирование последовательно распространяется по оргструктуре. В начале отчетного периода каждый из бюджетов представляет собой план или стандарт. В конце он играет роль измерителя, позволяющего менеджеру сравнить полученные результаты с запланированными (сравнение «план/факт») с тем, чтобы улучшить дальнейшую деятельность. С помощью бюджетов осуществляется контроллинг (controlling) экономической системы - управление по отклонениям от запланированных (нормативных) показателей. В качестве показателей могут использоваться статьи затрат в бюджетах, значения чистой или маржинальной прибыли, рентабельность, себестоимость, объем выручки, производительность и др. Чтобы рассчитать отклонения, должны быть заданы нормативы расхода материалов, нормо – часы работы персонала, оборудования, квоты на продажу и т. д. При оперативном управлении, анализируя отклонения, можно ответить на вопросы, как каждое подразделение прожило очередной день: в «плюс» или в «минус», заработало прибыль или оказалось в убытке. Более того, анализируя отклонения, можно определить, какие факторы повлияли на результат (условия производства, конкурентоспособность, уровень риска, ограниченность производственных мощностей, ассортимент продукции, политика ценообразования, оборачиваемость активов, запасы на складе, тенденции положения на рынке, количество работающих и их профессиональный уровень, наличие и стоимость сырья, технологические особенности), и кто несет ответственность за неблагоприятные отклонения [7, С.59]. Платформой для внедрения бюджетирования на предприятии является управленческий учет - система учета фактических затрат и расчета экономических показателей. бюджетирования - это планы, отклонения, нормативы, управленческий учет, управление по отклонениям. На социалистических предприятиях существовали планово–экономические отделы, которые занимались разработкой нормативов и составлением смет (кстати, в некоторых книгах budgeting переводится с английского как составление смет). Проблемой, было то, что планово–экономический отдел никак не был связан со сбытом, и вместе они - не были связаны со складом. Здесь кроется один из ответов на вопрос, что нового по сравнению с планово–экономическим планированием содержит технология бюджетирования. Если говорить коротко, то это системный подход и формулирования внешних целей предприятия с помощью маркетингового анализа. В результате бюджетирования составляется комплексная система взаимоувязанных планов, обоснованная маркетинговыми прогнозами, - единая картина бизнес–процесса компании, на которой выделены зоны ответственности менеджеров подразделений. Результатом работы планово–экономического отдела был план производства, практически не согласованный с работой других подразделений и подчиненный плану по сбыту, составленному «от достигнутого» без применения методик маркетингового анализа.

Бюджеты включаются в большинство контрольных систем. Они побуждают планировать, вырабатывать контрольные критерии и улучшать координацию.

"Прежде всего, план" - это чрезмерный лозунг некоторых менеджеров индивидуалов. Другая крайность - "управление от случая к случаю Бюджеты вынуждают менеджеров смотреть вперед и готовиться к изменению условий. Это вынужденное планирование - вклад, вносимый бюджетированием [8,С.91].

Бюджетирование - неотъемлемая часть краткосрочного (год или менее) и долгосрочного планирования. В любом случае выделяются такие стратегические аспекты, как ресурсы организации, поведение конкурентов и особенно текущий и проектируемый рыночный спрос. Количественное выражение планов, составленных после проведения стратегического анализа, и называется бюджетом. Схематично это можно представить так:

Бюджет

Бюджет

Долгосрочный план

Краткосрочный план

Стратегический анализ

Итак, (а) проводится анализ по стратегическим аспектам, как для долгосрочного, так и для краткосрочного планирования, (в) разрабатываю планы, (с) формируются бюджеты. Стратегия, планы и бюджеты - взаимосвязаны. Но порядок шагов может быть другим. Как оценить исполнение бюджета? Служащим не нравится находиться в неведении по поводу того, что хочет их начальник или почему он начинает нервничать. Бюджеты помогают избавиться от таких хлопот, показывая подчиненным, что от них ожидают.

В качестве базы для оценки фактических результатов лучше взять бюджетные, а не отчетные данные прошлых периодов. Тот факт, что объем продаж повысился по сравнению с прошлым годом или что снизились затраты на заработную плату, может быть поощрен, но он никак не яв­ляется мерилом успеха. Например, известие, что компания реализовала в этом году 100000 единиц, а не 90000 как в прошлом году, может и не обрадовать руководство, если объем реализации должен был составить 112000 единиц.

Самая слабая сторона использования отчетных данных для оценки ис­полнителей заключается в том, что в результатах прошлого периода могут быть скрыты недостатки. Кроме того, польза от сравнений с прошлыми периодами может быть снижена из-за изменений в технологии, персонале, смене продукции и изменений общих экономических условий [11,С.52].

Бюджеты оказывают помощь менеджерам, но и сами нуждаются в ней. Администрация должна это четко понимать и всесторонне поддерживать бюджетирование и все аспекты контрольной системы. Управление на основе бюджетов не должно быть жестким. Изменение условий меняет планы. Нужно уважать бюджеты, но не до такой степени, чтобы это мешало менеджеру принять благоразумное решение. Началь­ник цеха или отдела должен следовать бюджету. Но ситуация может развиться таким образом, что в интересах фирмы нужно, например, произвести ремонт или сделать дополнительные затраты на рекламу. Менеджер должен знать, что у него есть возможность запросить разрешение у руководителя на дополнительные затраты или бюджет и сам должен быть достаточно гибким для принятия оптимального решения в выполнении той или иной работы.

Бюджетирование сегодня необычно популярно в России. Уже все поняли, что рыночная экономика не значит неплановая. Однако информации о том, как сделать бюджет, очень мало.

Традиционно у нас считалось, что подготовка бюджета компании - задача финансовой службы (планово-экономического отдела) при некотором содействии отдела производства [11, С.63].

Сегодня разрушается это представление, бюджетом занимаются все менеджеры фирмы: отделов продаж, снабжения, маркетинга, производства, инвестиций и проч. Каждый не только готовит свою часть финансового плана, но и отвечает за показатели, на основе которых оценивается работа самого менеджера и возглавляемого им подразделения.

Второй важнейший принцип бюджетирования: бюджет не догма, а руководство к действию, средство повышения качества управленческих решений. Работа с бюджетом не заканчивается после того, как менеджеры подготовили бюджеты подразделений, а можно сказать, только начинается. С помощью сценарного анализа менеджеры пытаются определить, как будут меняться затраты, прибыль, потребность в финансировании и прочее в зависимости от управленческих решений и условий внешней среды. Так создается финансовая модель организации [1,С.128].

Безусловно, в бюджетировании есть свои правила. Например, бюджет организации начинают составлять не с производственного плана, а с бюджета продаж. Изумление вызывает сам факт, что продажи можно как-то планировать и существует множество методов, которые помогают это сделать.

Главная проблема финансовых директоров в России - это адекватность финансовой информации о состоянии организации. Причина, как правило, кроется в учетной политике. Западным менеджерам не приходится иметь

дело с бухгалтерским учетом, который искажает финансовую отчетность до неузнаваемости.

**1.2. Краткая характеристика исследуемой организации**

Исследование проводилось в организации Общество с ограниченной ответственностью «Блок» (сокращенное название ООО «Блок»).

Организация создана 29 апреля 2004 года по Решению учредителя общества с ограниченной ответственностью (Приложение 1).

Зарегистрирована 17 мая 2004 года в Инспекции Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по Северному району г. Орла, о чем выдано Свидетельство о государственной регистрации юридического лица за основным государственным регистрационным номером 1045754000896 (Приложение 2).

В соответствии с положениями части первой Налогового кодекса Российской Федерации, принятого Федеральным законом от 31 июля 1998 года № 146-ФЗ выдано Свидетельство о присвоении Обществу Идентификационного Номера Налогоплательщика юридического лица с кодом причины постановки на учет ИНН/КПП 5754003531/575401001 (Приложение 3).

Общество располагается по адресу г. Орел, ул. Московское шоссе, 137.

Основным учредительным документом является Устав (Приложение 4).

Организация ООО «Блок» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую полное наименование на русском языке и указание на местонахождение.

Исследуемая организация была создана в целях концентрации и эффективного использования финансовых ресурсов для поддержки инициативы граждан при строительстве и ремонте малоэтажного жилья.

Основным видом деятельности является строительство малоэтажных зданий и сооружений, выполнение ремонтно-строительных работ.

Общество создано для осуществления коммерческой деятельности и извлечения прибыли, поэтому кроме основного вида деятельности на основании Устава можетосуществлять и другие виды деятельности, например:

* организация оптовой и розничной торговли промышленными и продовольственными товарами;
* оказание транспортных услуг;
* оказание услуг различного профиля юридическим и физическим лицам, посредническая деятельность;
* услуги населению;
* другие виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации.

Для занятия перечисленными видами деятельности организация имеет специальное разрешение (лицензию). Лицензия Е 033829; регистрационный номер ГС-1-57-03-27-0-5754003531-001261-21 выдана на осуществление строительства зданий и сооружений 1 и 2 уровней ответственности в соответствии с государственным стандартом на основании Приказа Федерального агентства по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству от 07 марта 2008г. № 61. Срок действия лицензии до 07 марта 2013г.(Приложение 10).

На основании поправок к Градостроительному Кодексу РФ и Федерального закона от 22.07.2008 года № 148-ФЗ с 01 января 2009 года в строительстве введена система саморегулирования, основанная на членстве индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, выполняющих строительные работы. При этом установлено, что виды строительных работ, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства, должны выполняться только индивидуальными предпринимателями и юридическими лицами, имеющими выданные саморегулируемой организацией Свидетельства о допуске к таким видам работ. Согласно Градостроительному Кодексу РФ Свидетельство выдается лицу, принятому в члены СРО, после уплаты им вступительного взноса и взноса в компенсационный фонд. На основании вышеизложенного члену саморегулируемой организации Обществу с ограниченной ответственностью «Блок» выдано Свидетельство № 561 от 01 апреля 2010 года о допуске к работам, которые оказывают влияние на безопасность объектов капитального строительства.

Для обработки представляемой ООО «Блок» статистической отчетности и формирования официальной сводной статистической информации используются коды общероссийских классификаторов (Приложение 5).

Бухгалтерия ООО «Блок» является самостоятельной структурной единицей и подчиняется директору и главному бухгалтеру. Бухгалтерия предназначена для организации и ведения учета финансово-хозяйственной деятельности, а так же для осуществления контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, своевременным выполнением контрагентами своих обязательств перед Обществом, соблюдением экономии. Такой порядок закреплен в действующем в организации Положении о бухгалтерии и учетной политике.

Учетная политика для целей финансового и налогового учета формируется главным бухгалтером, утверждается и оформляется приказом руководителем организации (Приложения 6, 7,8).

Штатная численность устанавливается согласно штатному расписанию, утвержденному в установленном порядке (Приложение 9).

Бухгалтерия ООО «Блок» состоит из 3 человек: главного бухгалтера, бухгалтера по расчетным операциям, бухгалтера-кассира, выполняющими свои обязанности в соответствии со своими должностными инструкциями. Структура бухгалтерии представлена рис. 1.1.

Главный бухгалтер

Бухгалтер расчетных операций

Бухгалтер-кассир

Рис.1.1. Структура бухгалтерии ООО «Блок»

Бухгалтерию возглавляет главный бухгалтер. Он несет ответственность за соблюдение методологических основ при ведении бухгалтерского учета, обеспечивает контроль и своевременное отражение на счетах бухгалтерского учета хозяйственных операций, формирует отчетность для ее представления в установленные адреса и сроки, а так же оперативную информацию. В целом, за организацию учетной работы несет ответственность директор, которому непосредственно подчиняется главный бухгалтер. Совместно с директором ООО «Блок» главный бухгалтер подписывает документы, проводит контроль, анализ и планирование финансово-хозяйственной деятельности Общества. В обязанности главного бухгалтера входит разработка учетной политики, в том числе рабочего плана счетов, плана графика документооборота, форм документации, выбор формы учета, распределение обязанностей между работниками бухгалтерской службы и контроль за их деятельностью.

Бухгалтер расчетных операций производит учет расчетов с поставщиками и заказчиками за оказанные услуги и произведенные работы, готовит банковские поручения по платежам с текущих валютных банковских счетов, по оплате налоговых платежей в рублевых банковских счетах (Приложения 11, 12). Бухгалтер расчетных операций осуществляет контроль за открытием и закрытием расчетных счетов, своевременно информирует налоговые органы об их открытии и закрытии. Ведет сопровождение договоров банковского счета, ежегодно подтверждает остатки на счетах в банке. Производит учет расчетов по предоставленным займам и полученным кредитам, начисления заработной платы работникам организации, осуществляет контроль за расходованием фонда оплаты труда. Выполняет отдельные поручения главного бухгалтера.

Бухгалтер-кассир осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств и ценных бумаг с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность; получает по оформленным в соответствии с установленным порядком документам денежные средства или оформляет их для получения безналичным путем в учреждениях банка для выплаты рабочим и служащим заработной платы, премий, оплаты командировочных и других расходов; ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу, сверяет фактическое наличие денежных сумм и ценных бумаг с книжным остатком, составляет кассовую отчетность, осуществляет наличные расчеты в установленном порядке с организациями и физическими лицами при оплате работ и услуг (Приложения 13, 14, 15, 16, 17, 18).

Бухгалтерский учет в ООО «Блок» ведется с применением специализированного программного обеспечения вычислительной техники в виде текстовых и табличных редакторов Microsoft Office, а так же программы «1С:Предприятие».

Административно-управленческий персонал ООО «Блок» состоит из 7 человек. Организационная структура управления представлена на рис. 2.2.

Директор

Бухгалтерия

Главный инженер

Отдел кадров

Планово-экономический отдел

Строительный отдел

Строительный участок №1

Строительный участок №2

Рис.1.2. Организационная структура управления ООО «Блок»

Основанием для выполнения анализа послужили отчеты о прибылях и убытках за 2008–2009гг. (Приложения 19, 20). Результаты выполненного анализа оформим в табл. 2.1.

По результатам приведенной таблицы видно, что выручка от выполненных ремонтно-строительных работ в отчетном периоде (2009 г.) по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года (2008 г.) увеличилась на 494704 руб., что в процентном отношении составило 106%.

Таблица 2.1.

Анализ основных экономических показателей, характеризующих деятельность ООО «Блок»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | За 2008  год,  руб. | За 2009  год,  руб. | Отклонение  (+;-) | Уро-вень в % к вы-ручке в 2008г. | Уро-вень в % к вы-ручке в 2009г. | Откло-нение уровня, % |
| Выручка от выполненных ремонтно-строительных работ (услуг) | 8243 819 | 8738523 | +494704 | 100 | 100 |  |
| Себестоимость выполненных работ (услуг) | (5409 150) | (5556927) | +147777 | 65,6 | 63,6 | -2,0 |
| Валовая прибыль | 2834669 | 3181596 | +346927 | 34,4 | 36,4 | ­+0,3 |
| Управленческие расходы | (1168012) | (1313855) | +145843 | 14,2 | 15,0 | +0,8 |
| Прибыль (убыток) от реализации ремонтно-строительных работ (услуг) | 906780 | 996191 | +89411 | 10,9 | 11,4 | ­+0,5 |
| Прочие доходы | 25960 | 20772 | ­-5188 | 0,3 | 0,24 | -0,06 |
| Прочие расходы | (378349) | (385802) | ­+7453 | 4,6 | 4,4 | -0,2 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 294246 | 362133 | +67887 | 3,5 | 4,1 | +0,6 |
| Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | (38296) | (15934) | -22362 | 100 | 100 | ­ |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 255950 | 346199 | +90249 | 65,6 | 63,6 | -2,0 |

Увеличение выручки связано с ростом объема выполненных ремонтно-строительных работ. Несмотря на тот факт, что себестоимость ремонтно-строительных работ была увеличена на 147777 руб. в 2009 г. по сравнению с 2008 г. произошло изменение себестоимости по отношению к выручке, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, в 2009 г. она уменьшилась на 2,0%. Установленный факт положительно характеризует деятельность организации за отчетный период.Анализируя валовую прибыль за 2009 г., мы наблюдаем ее увеличение на 346927 руб., по отношению к выручке она также увеличилась в 2009 г. на 0,3%. Анализируя далее основные показатели деятельности ООО «Блок», можем сказать следующее: в 2009 г. произошло увеличение управленческих расходов на 145843 руб. по сравнению с 2008 г., по отношению к выручке они также увеличились на 0,8%. Проведенное исследование показало, что на увеличение управленческих расходов повлияли следующие факторы: повышение оплаты труда административно-управленческому персоналу, рост командировочных расходов, т.к. организация выполняла в 2009 г. ремонтно-строительные работы в отдаленных участках региона.

Анализируя прибыль от реализации ремонтно-строительных работ, наблюдается также ее увеличение в 2009 г. по сравнению с 2008 г. на 89411 руб., что положительно характеризует деятельность организации.

Прочие доходы отчетного периода уменьшились по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года на 5188 руб., вместе с тем в 2009 г. произошло увеличение прочих расходов на 7453 руб. Несмотря на такое соотношение прочих доходов и прочих расходов чистая прибыль в 2009 г. по сравнению с 2008 г. увеличилась на 90249 руб., что в целом положительно характеризует деятельность строительной организации в отчетном периоде.

Для того чтобы определить, является ли деятельность ООО «Блок» эффективной, рассчитаем коэффициент соотношения доходов и расходов. Расчет оформим в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Доходы и расходы ООО «Блок»

за 2008-2009гг., в руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование показателей | 2008г.  Сумма | Коэффициент соотношения доходов и расходов2008г.  стр.3 / стр.6 | 2009г.  Сумма | Коэффициент соотношения доходов и расходов2009г.  стр.3 / стр.6 |
| 1 | Доходы по обычным видам деятельности | 8243819 | 1,43 | 8738523 | 1,47 |
| 2 | Прочие доходы | 25960 | 20772 |
| 3 | Итого доходов | 8269779 | 8759295 |
| 4 | Расходы по обычным видам деятельности | 5409150 | 5556927 |
| 5 | Прочие расходы | 378349 | 385802 |
| 6 | Итого расходов | 5787499 | 5942729 |

На основании приведенной таблицы, коэффициент соотношения доходов и расходов ООО «Блок» равен 1,47 за отчетный период и 1,43 за аналогичный период предыдущего года. Если коэффициент соотношения доходов и расходов больше 1, то деятельность исследуемой организации в принципе можно считать эффективной. Но в нашем случае рассчитанный коэффициент незначительно превышает 1, и деятельность ООО «Блок» в этой связи нельзя назвать эффективной.

**1. 3 Бюджетное планирование - центральный элемент системы управленческого учёта в ООО «Блок»**

Система бюджетирования ООО «Блок» служит важнейшим фактором при обеспечении эффективности производственной деятельности и становления системы управления организацией. Она устанавливает жёсткий оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создаёт реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии. Система бюджетирования основывается на системе сводного (комплекса) бюджетного планирования текущей деятельности предприятия, а так же бюджетов затрат по различным элементам. Например: такой элемент производственных затрат как «крючья забора» 1 штука включает в себя общую сумму расходов составляет 6,01 рубля в том числе: материалы: 1,88 рубля, заработная плата – 1,29 рубля, налоги -0,47 рубля, складские расходы – 0,05 рубля, накладные расходы - 2,32 рубля из этих сумм формируется общий бюджет по элементу затрат в строительной организации.

Основой для формирования сводного бюджета ООО «Блок» является объём и перечень выполненных строительных работ, а так же сумма средств, перечисленных предприятию.

Источником информирования об объёмах работ является реестр объёмов выполненных работ по объектам на основании которой строится сводный бюджет предприятия в разрезе каждого объекта строительства, бюджет состоит из таких затрат как затраты на материалы, перевозки, работа механизмов, зарплата, накладные расходы. За сентябрь 2008 года сводный бюджет предприятия по расходам составил 3333993 рубля, в том числе: материалы – 1854673 рубля, накладные расходы – 767739 рублей, электроэненргия – 6569 рублей, заработная плата – 422716 рублей, работа механизмов – 173821 рубль, 108475 рублей. Сводный бюджет по доходам за сентябрь 2008 года выглядит следующим образом: общая сумма поступлений: 3070011 рублей, в том числе: материалы – 2044712 рублей, автоперевозки 91607 рублей, работа механизмов – 149739 рублей, заработная плата – 301558 рублей, электроэнергия – 3882 рубля, накладные расходы – 478513 рублей.

Особенностью управленческого учёта в строительстве является то, что объекты к строительным работам могут привлекаться и субподрядные организации, и так же составляется бюджет на субподрядные организации: это ДООО «Стройэлектромеханизация», ОФ «Спецмонтаж», СПМК 1172, ДОАО «Управление механизации» и другие организации. В сводном бюджете указывается предполагаемый общий объём работ по каждому объекту с учётом организаций субподрядчиков, а так же прогнозируемый объём работ по каждому объекту и объём выполненных работ за месяц.

Так в ноябре 2009 года общий бюджет выполняемых работ по 11 объектам ООО «Блок» на 8581,2 тыс.руб. в том числе без учёта субподряда – 4836,7 тыс.руб., субподрядными организациями – 3744,4 тыс.руб. Выполнено за ноябрь 2009 года: ООО «Блок» - 447,8 тыс.руб., субподрядными организациями – 329,0 тыс.руб. В том числе по объектам: «Универсальная фундаментальная библиотека» общий объём работ по объекту: 5190,8 тыс.руб., в том числе без учёта субподряда – 2323,9 тыс.руб., субподрядными организациями – 2866,9 тыс.руб. , за ноябрь месяц выполнено: общий объём работ – 174,7 тыс.руб., в том числе без учёта субподряда – 77,1 тыс.руб., субподрядными организациями: 97,6 тыс.руб.

Преимуществом применения элементов бюджетирования на ООО «Блок» являются:

- возможность прогнозирования точных показателей размеров и структуры затрат и соответственно более точное плановое значение размера прибыли, что важно, в частности, для налогового планирования;

- сокращение непроизводительных расходов рабочего времени работников экономических служб организации в целом;

- создание условий для осуществления режима строгой экономии финансовых ресурсов организации, что особенно актуально в настоящее время для многих крупных строительно – монтажных организаций.

Руководству ООО «Блок» необходимо выявить наиболее значимый перечень затрат на краткосрочный период и разработать план по их оптимизации. Эту функцию необходимо возложить на финансово – экономическую службу. Такой план действий способствует выявлению приоритетов текущего управления финансами, при этом в значительной степени способствуя равномерному обеспечению строительной организации оборотными средствами.

В дополнение к сводному бюджету составляются функциональные бюджеты по соответствующим статьям затрат: это материалы, заработная плата, расходы на проектирование и составление смет, лицензирование и т.д.

Функциональный бюджет за август месяц 2009 года выглядит следующим образом: расходы на закупку материалов – 2675399 рублей, в том числе по объектам: ОГАУ – 87795 рублей, Добринская школа – интернат – 133900 рублей, здание санэпидемстанции – 18385 рублей, здание библиотеки – 2218055 рублей, здание котельной – 211668 рублей, здание школы № 24 – 5596 рублей; расходы на заработную плату составляют - 406039 рублей, в том числе по объектам: ОГАУ – 83956 рублей, Добринская школа – интернат – 88599 рублей, здание санэпидемстанции – 11813 рублей, здание библиотеки – 178480 рублей, здание котельной – 41142 рубля, здание школы № 24 – 2049 рублей.

Составляющими сводного бюджета строительной организации являются:

- исходные прогнозные данные;

- производственная программа;

- отчёт о прибылях и убытках;

- баланс организации;

- отчёт о движении денежных средств

Доходная часть бюджета планируется на основании плана выполнения строительных заказов и плана финансовых поступлений от прочих источников. На основе этих данных необходимо составить сводный план финансовых поступлений (на месяц, квартал, год).

Сводный план финансовых поступлений позволит сформировать расходную часть бюджета организации на контрольный период (месяц, квартал, год).

Расходы сводного бюджета планируются на основании исходных данных:

- графика налоговых выплат,

- бюджета фонда оплаты труда;

-графика платежей во внебюджетные фонды;

- бюджета материальных затрат в расчёте на планируемую производственную программу;

- бюджета электроэнергии;

- графика погашения кредитов;

- бюджета прочих расходов (лицензирование, проектно – изыскательские расходы и т.д.).

На практике часто случается ситуация, когда происходит задержка платежей за реализованные строительные объекты, либо происходит взаимозачёт встречных платежей. В такой ситуации фактическая доходная часть бюджета сокращается и, следовательно, в целях ликвидации дефицита бюджета возникает необходимость оперативного пересмотра (корректировки) бюджета.

Пересмотр расходной части бюджета рассматривается коллегиально (с участием руководства строительной организации, руководителей строительных подразделений организации); при этом возможны различные подходы к проблеме пересмотра расходов. Используется подход к пересмотру расходов бюджета, который будет основан на выработанной системе приоритетов финансирования текущих расходов строительной организации.

При принятии оперативных решений по управлению финансами необходимо использовать в схеме сводного бюджета строительной организации промежуточный вариант модификации учётной информации, позволяющий создать постоянно обновляемую базу для формирования сводного бюджета. Для этого необходимо разработать динамические регистры, предназначенные для отражения движения денежных средств. Такая необходимость вызвана тем, что большинство оперативных решений зависят от своевременного поступления денежных средств на расчётные счета организации. Данные регистры должны служить для оперативного учёта и, следовательно, текущего управления финансами компании. Состав показателей и общее количество указанных регистров могут меняться в зависимости от возникновения новых задач оперативного управления финансами. Кроме того, как показывает изучение, в настоящее время целесообразно помимо обобщающих регистров движения денежных средств вести регистры по управлению дебиторской и кредиторской задолженностями, а так же банковскими кредитами.

Составление сводного бюджета строительной организации, а также прогнозирование ставки банковского процента и платёжеспособности клиентов организации позволяют определить объём прибыли, необходимый для обеспечения устойчивого развития предприятия. В качестве источника данных для реализации указанных мероприятий необходимо использовать информационные носители - регистры по учёту денежных средств.

Сводный годовой, квартальные и месячные бюджеты строительной организации составляются экономической службой. В рамках формирования сводных бюджетов составляются бюджеты по отдельным статьям затрат.

Для успешного повышения эффективности строительной организации, как бюджетирование необходимо на базе компьютерной сети создать и внедрить систему бюджетного планирования деятельности организации, что позволит максимально оперативно получить информацию об исполнении бюджета и соответственно вносить необходимые коррективы в бюджеты в целях повышения эффективного управления финансовыми ресурсами строительной организации.

Предварительное распределении постоянных затрат производства по видам изготовляемой строительной продукции позволяет более объективно оценить её рентабельность и увеличить эффективность текущего управления финансами.

Для текущего управления финансами предприятия чрезвычайно важны данные:

- о разнице между временем сдачи объекта строительства и временем погашения дебиторской задолженности;

- об удельном весе поставок продукции за предоплату;

- о поставках, оплачиваемых в течении одного – трёх месяцев после подписания акта сдачи объекта строительства.

Обобщение такой информации позволяет спрогнозировать реальные поступление денежных средств в планируемом периоде (месяц, квартал, год), которое является основой для формирования плана движения денежных средств.

В целях организации системы бюджетирования на предприятии выделяют четыре центра принятия управленческих решений;

- по доходам, включает коммерческое управление (отдел реализации и заявок),

- по расходам, включает управление производством и управление технического обеспечения и ремонта (производственно – технический отдел) ;

- по прибыли, включает управление финансами и экономикой (бухгалтерия и плановый отдел);

- по инвестициям, включает отдел реализации и заявок.

Чёткое определение состава конкретного центра ответственности позволяет более эффективно внедрить сквозную систему финансового планирования в строительстве.

Хотя система бюджетирования ориентирована на решение краткосрочных и текущих задач, решаемых строительной организацией, разработка стратегии её развития определяет не только ориентиры этого развития, но и помогает добиться понимания общности задач сотрудниками различных подразделений и отделов внутри предприятия. Для успешного её применения на базе сводной информации, формируемой для постановки системы управленческого учёта разработана и внедрена система бюджетного планирования деятельностиорганизации, что позволяет максимально оперативно получить информацию об исполнении бюджета и соответственно вносить необходимые коррективы в бюджеты в целях повышения эффективности оперативного управления финансовыми ресурсами.

Создание надежной и гибкой системы бюджетирования, направленной на решение вопросов бюджетной, кредитной, инвестиционной политики, существенно улучшает степень финансовой стабильности строительной организации. Функционирование такой системы требует тесного взаимодействия маркетинговых, сбытовых, производственных и других подразделений.

Созданная в строительной организации система бюджетирования в первую очередь направлена на:

- повышение управляемости и гибкости организации к изменениям рынка сбыта, а так же на финансовых рынках;

- обеспечение оперативного получения информации о необходимости корректировки стратегии и тактики управления строительной организации;

- создание условий для повышения инвестиционной привлекательности организаций строительной отрасли.

Таким образом, с переходом на качественно новый уровень текущего планирования конкретная строительная организация в значительной степени расширяет внутренние возможности для модернизации строительного производства, стать более привлекательной для сторонних инвесторов.

# Глава II. Составление бюджета и контроль учёта затрат

## 2.1. Планирование генерального бюджета

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования генерального бюджета организации, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на их реализацию, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, бюджетные или средства инвестора). Результаты расчетов находят свое отражение в долгосрочных и стратегических планах предприятия.

Таким образом, стремление научиться управлять финансами в условиях нестабильности, организовать производство конкурентоспособной продукции, обеспечивая эффективное развитие предприятия, ставит перед руководством российских предприятий сложную задачу: овладеть методикой формирования бюджета как основного финансового плана и экономического регулятора отношений между структурными подразделениями предприятия и предприятия с внешней средой.

В странах с рыночной экономикой формирование бюджета как одного из важнейших инструментов внутрифирменного планирования прошло долгий и сложный путь развития. На сегодняшний день бюджетирование представляет собой целостную систему, включающую все основные вопросы: от обоснования целей и задач до контроля его исполнения на всех стадиях. В России после отхода от централизованного планирования каждое предприятие разрабатывает свой бюджет самостоятельно. Западный опыт внутрифирменного планирования очень богатый, но специфика отечественных экономических условий требует корректировки методологических основ формирования бюджета с учетом особенностей российских предприятий.

. Основными этапамиметодики формирования генерального бюджета являются:

* анализ существующей системы учета, планирования, документооборота;
* разработка экономических моделей, определяющих основные пути закономерного развития предприятия;
* формирование технологии составления бюджета;
* анализ и апробация механизма бюджетирования в условиях промышленного предприятия;
* распределение обязанностей по подготовке документооборота для составления бюджета между структурными подразделениями и конкретными исполнителями, определение форматов представляемых документов и сроков их подготовки;
* разработка сводного бюджета предприятия на основе предоставленной информации и результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с учетом поставленных целей развития;
* разработка методики контроля исполнения бюджета, процедур текущих корректировок бюджета при изменениях внешних и внутренних условий.
* Формирование бюджета основывается на методе гибкого развития предприятия, который дает основные теоретические и методологические подходы к диагностике и планированию деятельности предприятия в условиях конкуренции и нестабильности.

В настоящее время генеральный бюджет компании представляет собой целостную научно-обоснованную систему сбора, анализа и обработки информации, получаемой из внутренней и внешней среды, осуществления расчетов основных и вспомогательных показателей экономического состояния предприятия и контроля за их выполнением на основе экономико-математических моделей и технологий на всех этапах реализации бюджета. При формировании бюджета расчеты ведутся как в сопоставимых условиях текущего года, так и с учетом метода дисконтирования денежных потоков и теории рисков.

Данная система не только содействует повышению эффективности работы организации, обеспечивая регулярное получение достоверной информации о результатах хозяйственной деятельности, но и позволяет:

* выявить и проконтролировать все финансовые потоки организации;
* эффективнее управлять затратами на производство, оборотными средствами, запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью;
* оптимизировать налогообложение;
* управлять документооборотом внутри организации;
* осуществлять контроль эффективной работы подразделений и их руководителей на всех стадиях реализации бюджета.

Формирование бюджета осуществляется по схеме, предусматривающей взаимодействие “верхов” и “низов”. Данная схема является наиболее совершенной, поскольку планирование “снизу” и составление бюджета “сверху” представляет собой единый процесс, в котором предусматривается постоянная взаимоувязка и координация бюджетов различных уровней управления предприятием.

В связи с тем, что формирование проекта бюджета осуществляется в условиях нестабильности и неполноты информационных потоков с целью повышения обоснованности расчетов экономической службой компании для определения основных показателей деятельности предприятия, с учетом присущих для них особенностей разработаны методические материалы по расчету оптимального уровня кредитной массы и эффективности привлечения средств; расчету оборотных средств; определению финансового результата работы предприятия; расчету базовых (нормативных) показателей, используемых при анализе рентабельности продаж; расчету оборачиваемости активов и рентабельности активов; расчету амортизационных отчислений.

## 

## 

## 2.2. Разработка бюджета

Разработка бюджета включает в себя четыре основные этапа (рис. 2.1):

* постановка проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;

анализ и обобщение собранной информации, расчет научно-обоснованных показателей экономической деятельности предприятия, формирование проекта бюджета; При сборе исходной информации предусматривается ответственность структурных подразделений по предоставлению информации с целью взаимоувязки показателей.

* Бюджет состоит из двух разделов: “Доходы” и “Расходы”. Статья “Доходы” состоит из доходов от реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках. Для большинства промышленных предприятий именно этот вид дохода имеет наибольший удельный вес.
* оценка проекта бюджета; утверждение бюджета.

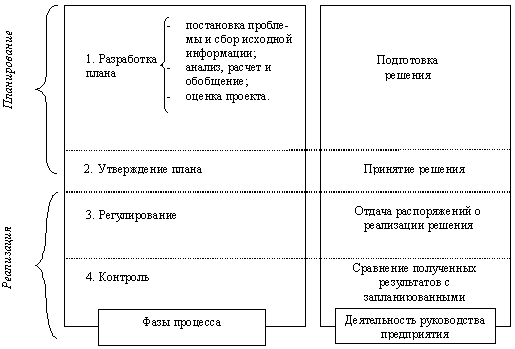


Рис. 2.1 - Схема разработки и реализации бюджета

Он включает в себя:

* доход, полученный в планируемом периоде за продукцию, ранее отгруженную, но не оплаченную (дебиторская задолженность);
* доход, полученный за оплаченную готовую продукцию, отгружаемую в планируемом периоде со склада готовой продукции в соответствии c заключенными контрактами;
* доход, полученный за оплаченную в планируемом периоде готовую продукцию, изготовленную по плану производства и отгруженную в соответствии с заключенными контрактами.

Объем реализованной продукции определяется в разрезе у.е., включая прочие работы и услуги, производимые в соответствии с заключенными договорами.

Прочая реализация включает доходы от реализации оборудования, транспортных средств, недвижимости, прочего имущества предприятия, доходы, получаемые от участия в других организациях, от сдачи имущества в аренду, дивиденды по акциям, проценты по вкладам, облигациям, векселям и т.п.

Отличительной чертой данной модели бюджетирования является обоснование объемов кредитов. С одной стороны, согласно теории гибкого развития привлечение кредитов позволяет влиять на рентабельность собственных активов, основываясь на теории эффекта финансового рычага. С другой стороны, заемные средства восполняют недостаток средств от реализации продукции в определенные сроки планируемого периода. В связи с этим модель бюджетирования предусматривает в рамках кредитной политики предприятия разработку нескольких вариантов привлечения средств, по которым рассчитываются:

* необходимая кредитная масса и число кредитов;
* сроки получения и погашения кредитов;
* сумма, сроки и источники (себестоимость или прибыль) выплаты процентов и погашения кредитов.

Слишком большое привлечение заемных средств уменьшает финансовую устойчивость предприятия, а слишком малый объем заемных средств не позволяет предприятию развиваться. Поэтому при формировании проекта бюджета предусматривается проведение анализа эффективности использования привлекаемых средств на основании данных отчетного и планового периодов согласно разработанного на предприятии научно-обоснованного порядка расчета оптимального и предельно допустимого уровней кредитной массы. Для этого службами предприятия проводится расчет рентабельности активов на основе оптимизации уровня финансового рычага. Допустимый уровень финансового рычага определяется тем, что цена заемных средств не должна превышать цену собственных средств.

Оптимальный и предельно допустимый уровни кредитной массы определяются путем многократного перебора вариантов с постепенным приближением к оптимальной величине. Для их поиска в разработанной системе бюджетирования предусматриваются специальные схемы и алгоритмы. При этом рассчитываются финансовые издержки по обслуживанию кредитов предприятия, показатель эффекта финансового рычага (ЭФР). При отрицательном значении показателя ЭФР предприятию следует отказаться от привлечения заемных средств в планируемом периоде и рассмотреть варианты альтернативного финансирования.

Одним из таких вариантов, относимых в системе бюджетирования к прочим источникам доходов, могут служить средства, привлеченные за счет государственного бюджета, местного бюджета, внебюджетных фондов, бюджета программ Международного сотрудничества, хозяйственных договоров, заключенных с другими организациями, предприятиями. Размер этих поступлений определяется по итогам участия в конкурсных программах после заключения конструкторско-технологической службой предприятия договоров с фондодержателями.

Вторым разделом бюджета являются “Расходы”. Одной из основных статей расходов являются “Затраты на производство”. Определение объемов финансирования по данной статье осуществляется в соответствии с разработанной экономической моделью, включающей в себя расчеты затрат основных и вспомогательных производств по цеховой себестоимости, общехозяйственных и коммерческих расходов, распределения накладных расходов. Себестоимость товарной продукции определяется исходя из установленного экономической службой плана производства, цен на материалы, полуфабрикаты и комплектующие, топливно-энергетических расходов, расходов на заработную плату, расходов на обслуживание производственного процесса, обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности, содержание и эксплуатацию средств природы.

Затраты на производство товарной продукции рассчитываются исходя из себестоимости товарного выпуска по предприятию и изменения (прирост или снижение) незавершенного производства по изделиям в разрезе у.е. согласно разработанным в компании методическим материалам. Объем производства в натуральных единицах (шт.) рассчитывается следующим образом:

Бюджет производства = бюджет продаж + прогнозируемый запас готовой продукции на конецгода - Запас готовой продукции на начало периода.

Сумма оборотных средств по незавершенному производству может быть фактическая, т.е. по состоянию на определенную дату и расчетная (нормативная). Кроме этого для повышения достоверности расчетов необходимо учитывать особенности формирования оборотных средств на конкретном предприятии, а также влияние внешних факторов. Примером определения такого влияния может служить расчет инфляционных ожиданий. К возмущениям со стороны внешних источников для предприятия можно отнести и требования поставщиков о закупках материалов определенными партиями, часто превышающими нормативные потребности предприятия. В связи с влиянием указанных факторов необходимо корректировать нормативы на коэффициенты инфляции и партионности, применение которых снижает риск ошибки при формировании расходов бюджета.

Общехозяйственные (управленческие) расходы - это расходы на содержание работников аппарата управления и прочего общезаводского персонала предприятия, транспортное обслуживание их деятельности; эксплуатационные расходы по содержанию зданий, сооружений, оборудования, инвентаря общезаводского назначения; командировочные расходы; расходы на содержание охраны, на подготовку кадров, на охрану труда; расходы по оплате консультационных, информационных, аудиторских, банковских услуг, услуг других сторонних организаций; отчисления во внебюджетные фонды; установленные законодательством налоги, сборы и другие обязательные платежи.

Коммерческие (внепроизводственные) расходы — это расходы по сбыту продукции (упаковка, хранение, транспортировка до станции или порта отправления и погрузка, если это включено в условия поставки), представительские и рекламные расходы.

Общая потребность в средствах на выпуск установленного объема товарной продукции рассчитывается с учетом оборотных средств, имеющихся на начало периода и запланированных на его конец.

Следующим шагом является расчет результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия без учета налогообложения, что позволяет сократить сроки прогнозирования платежей в бюджеты всех уровней и, соответственно, уменьшить до минимума издержки, связанные с возможными в этой части ошибками.

К обязательным платежам, отражаемым в бюджете предприятия, относятся проценты по кредитам, штрафные санкции, пени, дивиденды и проценты по облигациям, выплачиваемые в планируемом периоде, погашение кредиторской задолженности.

Расчет сроков и сумм выплат процентов за пользование кредитами и погашения кредитов проводится на основе кредитных договоров с банками. При этом учитываются возможности получения новых кредитов в планируемом периоде и сроки погашения ранее полученных. Инструменты, используемые рассматриваемой технологией бюджетирования, позволяют в сжатые сроки провести вариантный анализ привлечения “горячих кредитов” c учетом различных ситуаций развития конъюнктуры рынка и внутренних возможностей предприятия.

Возврат кредитов и процентов за пользование кредитами, полученными предприятием на неотложные нужды, относятся на себестоимость продукции; источником возврата кредитов, полученных на другие цели, является прибыль предприятия с учетом действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ и ставки налога на прибыль.

Общая сумма штрафных санкций складывается из сумм, начисленных за несвоевременную уплату предприятием налогов в бюджет, взносов во внебюджетные фонды, за нарушение сроков перечисления процентов за пользование кредитами банков, а также штрафов и пеней за различные нарушения.

Согласно устава предприятия в бюджете резервируется величина денежных средств, необходимых для выплаты дивидендов по акциям и процентов по облигациям за прошедший период (если такой резерв не был ранее создан) и средств на выплату дивидендов и процентов на планируемый период на основе прогнозируемой прибыли.

Бухгалтерией предприятия предоставляется информация о наличии кредиторской задолженности по поставщикам и подрядчикам, которая анализируется и, учитывая финансовое состояние предприятия, по разработанной методике определяется возможность и сроки ее погашения в бюджете компании.

Капитальные вложения предприятия и расходы на НИОКР и освоение, также нашли свое отражение в рассматриваемом бюджете. Прогнозируемая величина капитальных вложений определяется исходя из потребности предприятия в капитальных затратах в планируемом периоде, которая рассчитывается в соответствии с теорией гибкости. При этом учитывается размер амортизационного фонда и величина прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. Для взаимоувязки указанных показателей методикой предусмотрен анализ капитальных затрат с учетом первоочередности и фактора времени.

При определении величины расходов на приобретение оборудования рекомендуется использовать разработанный на предприятии классификатор оборудования. Соответствие указанного классификатора аналогичному действующему классификатору деталей изделия позволяет уже на этапе предварительного обоснования нового проекта с высокой точностью и достоверностью определить потребность организации в новом оборудовании.

Анализируя структуру этих расходов, учитывая финансовое состояние предприятия и возможности альтернативного финансирования (дотации государственного и местного бюджетов, средства из внебюджетных фондов), определяется возможность выделения средств на эти цели.

По результатам анализа затрат на содержание и развитие социальной сферы за прошедший период и, учитывая прогнозируемую прибыль предприятия и льготы, установленные на содержание жилья и объектов социально-культурной сферы, рассчитывается возможная величина средств на покрытие расходов на планируемый период. На основе стратегического плана развития предприятия составляется смета на подготовку и переподготовку кадров, расходы по которой в соответствии с финансовыми возможностями вносятся в бюджет предприятия на планируемый период.

В бюджет предприятия включается сумма средств, направляемая на поощрения и социальные льготы из фонда потребления, исходя из величины планируемой прибыли и сметы на предстоящие в планируемом периоде расходы на поощрения и социальные льготы, в соответствии с разработанным на предприятии Положениями.

Представительские расходы и величина прочих расходов (уплаченные предприятием денежные средства за ведение реестра акционеров, госпошлина, списание дебиторской задолженности и другие) планируются на основе проведенного анализа выплаченных сумм в прошедшем периоде.

При составлении бюджета предприятия предусмотрено согласование источников получения доходов и статей расходов. Прибыль, полученная от реализации продукции, и амортизационный фонд, сформированный от начисления износа зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, являются целевыми источниками финансирования.

При разработке бюджета проводятся расчеты по прибыли предприятия, т.е. определяется налогооблагаемая прибыль, размер налога на прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, и производится плановое распределение прибыли по фондам.

Далее на этапе формирования бюджета разрабатываются задачи минимизации налогов, начисляемых в федеральный и местный бюджеты.

К величине начисленного износа предъявляются два, противоречащих друг другу требования: с одной стороны, необходимо ее увеличивать, чтобы покрыть в полной мере расходы предприятия на капитальные вложения, с другой стороны, необходимо эту величину снижать, чтобы обеспечить конкурентоспособный спрос на производимую продукцию за счет снижения себестоимости, — при формировании бюджета встает задача выбора соответствующей амортизационной политики.

Проводимая предприятием амортизационная политика должна учитывать следующие аспекты формирования бюджета:

* обеспечение конкурентоспособности изделия;
* создание фонда на обновление и реконструкцию основных фондов;
* своевременность замены оборудования.

Управленческие решения по реализации сформулированных проблем принимаются на основе результатов, полученных при проведении расчетов по разработанным в компании научно-обоснованным принципам определения амортизационных начислений, учитывающим кроме указанных аспектов и льготы на прибыль. Это позволяет решить вопрос о необходимости применения консервации (расконсервации) имущества, а, следовательно, увеличить или уменьшить планируемую величину амортизационного фонда.

Кроме того, предприятие может применить метод замедленной амортизации или произвести переоценку основных средств с учетом рыночной стоимости либо по рекомендуемым коэффициентам, что повлияет на издержки производства, на сумму налога на имущество, а, следовательно, на уровень внереализационных расходов и налогооблагаемую прибыль предприятия. Однако, снижение стоимости основных фондов в результате переоценки или использование понижающих коэффициентов к амортизационным отчислениям влечет снижение себестоимости продукции, что приводит к росту суммы налога на прибыль.

Таким образом, применение на предприятии амортизационной политики, проводимой согласно разработанным методическим материалам, позволяет определить оптимальный размер амортизационного фонда, с одной стороны, достаточного для покрытия капитальных затрат предприятия, с другой стороны, не приводящего к убыточности производимой продукции.

С учетом всех перечисленных факторов сверстывается итоговая форма бюджета предприятия. Следующим шагом является корректировка остатков (+) или дефицита (-) средств в бюджете в соответствии с рисками получения денежных средств. Первая группа рисков — это общеэкономические риски, связанные с экономическим и политическим состоянием страны. Сюда входит вероятность жестких правительственных мер, которые могут вызвать изменения финансово-экономической деятельности предприятия, налоговая политика, развитие неконтролируемых инфляционных процессов. Вторая группа рисков — коммерческие риски, т.е. риски, связанные непосредственно с объектом: это отсутствие прибыли у предприятия, невыполнение обязательств поставщиками, несвоевременная оплата продукции потребителями, перерасход денег, выплата штрафов, уплата дополнительных налогов и сборов, недополучение и неполучение средств из запланированных источников, уменьшение выручки от снижения цен и т.д.

По итогам сформированного бюджета для увеличения наглядности сопоставления планируемых доходов и расходов в процессе формирования бюджета заполняется матрица, позволяющая выявить остаток или дефицит денежных средств, проанализировать расходы по статьям затрат, их очередности, а также наметить мероприятия по снижению затрат с учетом их важности для поставленной предприятием цели и рассчитать эффективность этих мероприятий. Сводный бюджет проходит согласование со службами предприятия, участвующими в его формировании, после чего он предоставляется на рассмотрение правления и на утверждение Совету директоров.

Следующей стадией планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия является процесс регулирования, т.е. разработка детального плана реализации бюджета, подготовка приказов и распоряжений по его выполнению, а также внесение дополнений и изменений в ранее принятые приказы и распоряжения. На основании утвержденного руководством предприятия бюджета строятся ежемесячные планы доходов и расходов, которые утверждаются директором предприятия и являются обязательными для исполнения всеми службами. Через эти планы осуществляется управление затратами на предприятии, а значит обеспечивается достижение необходимого уровня экономических показателей (объем продаж, чистая прибыль, рентабельность активов, норма прибыли на обновление), без чего невозможно гибкое развитие предприятия.

Контроллинг является продолжением планирования и сопровождает процесс реализации планов. Контроллинг в экономическом смысле — это наблюдение и управление. Но поскольку эффективное управление и наблюдение невозможно без постановки целей и планирования мероприятий по реализации этих целей, то контроллинг содержит комплекс задач по планированию, регулированию и наблюдению. Задачи контроллинга состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия.

Части доходов, так и расходов, проведение анализа выявленных отклонений от запланированных показателей.

Контроллинг исполнения бюджета предприятия осуществляется посредством сопоставления плановых показателей с фактическими. Плановые показатели сравнивают с фактическими на протяжении всего финансового года и после его завершения. Критерием оценки достигнутых значений показателей являются данные принятого бюджета. В целях выявления отклонений фактических показателей от запланированных в бюджете на предприятии осуществляется оперативный и периодический контроллинг финансово-хозяйственной деятельности. Оперативный контроллинг достигается посредством запроса необходимой информации от подразделений предприятия и направлен на скорейшее выявление изменений жизненно важных показателей деятельности предприятия (объем реализации, прибыль). Оперативный контроллинг осуществляется на основе ежемесячных планов доходов и расходов, которые разрабатываются на основе утвержденного бюджета предприятия на год с конкретизацией основных статей.

Для эффективного управления организацией ежеквартально составляется прогноз выполнения бюджета, чтобы информировать руководство в течение финансового года о том, какое воздействие оказывают последние события, не предусмотренные бюджетом, на ключевые показатели. При необходимости, руководство предприятия принимает решения о корректировке годового бюджета предприятия по статьям в соответствии с создавшейся ситуацией.

Таким образом, бюджетный метод, основанный на контролируемом прогнозе, имеет целый ряд достоинств и в настоящее время в условиях нестабильности является одним из наиболее передовых методов управления предприятием. И его применение эффективно во многих областях управления:

* в области управления затратами этот метод способствует более экономичному расходованию средств производства, материальных и финансовых ресурсов и обеспечивает контроль расходов в зависимости от той определенной цели, для которой они производятся, в соответствии с полученными от руководства разрешениями;
* в области общей стратегии развития предприятия этот метод является средством количественной оценки деятельности, независимой от эмоционального восприятия руководителей, непосредственно отвечающих за достижение поставленных целей, и сигнализирует руководству предприятия о неблагоприятных изменениях ситуации путем сообщения об отклонениях фактических результатов от прогнозных показателей.

**Заключение**

На основании изложенного можно заключить, что задача планирования деятельности организации, формирования бюджета и контроля за его исполнением является одной из важнейших в области управления предприятием. Для решения данной задачи необходимо большое количество финансовой, бухгалтерской и производственной информации. Бюджетирование - неотъемлемая часть краткосрочного (год или менее) и долгосрочного планирования. В любом случае выделяются такие стратегические аспекты, как ресурсы организации, поведение конкурентов и особенно текущий и проектируемый рыночный спрос. Количественное выражение планов, составленных после проведения стратегического анализа, и называется бюджетом.

В первой главе нами были рассмотрены основные теоретические аспекты процесса бюджетирования и установлено, что платформой для внедрения бюджетирования в организацию является управленческий учет - система учета фактических затрат и расчета экономических показателей бюджетирования - это планы, отклонения, нормативы, управленческий учет, управление по отклонениям. Здесь кроется один из ответов на вопрос, что нового по сравнению с планово–экономическим планированием содержит технология бюджетирования. Если говорить коротко, то это системный подход и формулирования внешних целей предприятия с помощью маркетингового анализа. В результате бюджетирования составляется комплексная система взаимоувязанных планов, обоснованная маркетинговыми прогнозами, - единая картина бизнес–процесса компании, на которой выделены зоны ответственности менеджеров подразделений. Результатом работы планово–экономического отдела был план производства, практически не согласованный с работой других подразделений и подчиненный плану по сбыту, составленному «от достигнутого» без применения методик маркетингового анализа. Составление генерального бюджета как раз исправляет этот недостаток и интегрирует в себе все основные аспекты планирования деятельности организации в целом.

Бюджеты включаются в большинство контрольных систем. Они побуждают планировать, вырабатывать контрольные критерии и улучшать и совершенствовать организацию производства.

Во второй главе курсовой работы мы рассмотрели современный взгляд на процесс бюджетирования, именно в аспекте разработки и планирования генерального бюджета.

Пример разработки бизнес-плана на ООО «Блок» показал основные моменты организации данной деятельности, раскрыл основные недостатки, которые имеют современные предприятия; дал возможность сделать выводы о том, что интегрированная система бюджетирования (планирования) действительно является основополагающим этапом в организации деятельности предприятия, успешного его функционирования и дальнейшего развития.

Эффект от организации процесса бюджетирования будет в том случае, если руководством будет проводится анализ фактически полученных результатов с запланированными, и на основании этого приниматься соответствующие управленческие решения.

# 

# Список ИСПОЛЬЗОВАННОЙ литературы

1. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет. ­ М.: ОМЕГА-Л, 2007. – 570 с.

2. Васильева Л.С., Ряховский Д.И., Петровская М.В. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Издательство «Эксмо». – 2009. – 544 c.

3. Васильева Л.С., Ряховский Д.И., Управленческий учет. – М.: Издательство «Эксмо», 2009. – 397 с.

4. Воронова Е.Ю. Управленческий учет на предприятии: Учеб. пособие. – М.: ТК «Велби»; Проспект, 2006. – с. 232.

5.. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Магистр, 2008. – 574 с.

6. Ивашкевич В.Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу. – М.: Издательство «ИНФРА-М», 2009. – 191 с.

7. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2006. – 350 с.

8. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2009. – 423 с.

9. Керимов В. Э. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2009. – 480 с.

10. Кондраков Н.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Издательство «ИНФРА-М». – 2006. – 368 с.

11. Рыбакова О.В. Бухгалтерский управленческий учёт и бюджетирование. – М.: РАГС, 2007. – 332 с.

12. Шеремет А. Д., Николаева О. Е., Полякова С. И. Управленческий учет: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 429 с.

**Практическая часть**

**Задача 2**

Компания «Сирень» занимается производством мыла. Продукция проходит обработку в двух подразделениях: мыловаренный цех (А) и цех брикетирования (Б). Данные по мыловаренному цеху представлены в таблице 2.

Таблица 2

Информация о затратах, совершенных мыловаренным цехом

|  |  |
| --- | --- |
| Вид затрат |  |
| 1. Незавершенное производство на 01.06.20ХХ, ед. | 10 000 |
| 2. Прямые затраты на материалы: |  |
| - 100% готовности, тыс. руб. | 22 000 |
| 3. Добавленные затраты (прямые затраты на оплату труда и общепроизводственные расходы): |  |
| - 20% готовности, тыс. руб. | 4 500 |
| 4. Итого на 01.06.20ХХ, тыс. руб. | 26 500 |
| 5. Изделия, начатые в июне, ед. | 100 000 |
| 6. Изделия, законченные в течение июня и оформленные как готовые, ед. | 80 000 |
| 7. Незавершенное производство на 30.06.20ХХ | найти |
| 8. Прямые затраты на материалы: |  |
| - 100% готовности, тыс. руб. |  |
| 9. Добавленные затраты: |  |
| - 33,3% готовности |  |
| 10. Затраты, произведенные в течение июня: |  |
| - Прямые затраты на материалы, тыс. руб. | 198 000 |
| - Добавленные затраты, тыс. руб. | 158 400 |

Требуется:

1. Рассчитать количество эквивалентных изделий за месяц (условныхединиц готовой продукции), предположив, что организация использует метод средневзвешенной.
2. Определить затраты на одно эквивалентное изделие и в целом по мыловаренному подразделению за месяц. Произвести проверку произведенных расчетов.

**Решение задачи 2**

Этап I. Расчет потока физических единиц из­делий.

Расчет производится по формуле:

К-во изделий К-во изделий К-во изделий, К-во изделий

в нач. + начатых в нач. - законченных = в конце

периода периода в периоде периода

|  |  |
| --- | --- |
| Незавершенное производство (НЗП) на 01 июня | 10 000 ед. |
| Изделия, начатые в апреле | 100 000 ед. |
| Итого единиц к расчету | 110 000 ед. |
| Изделия, законченные и оформленные как готовые в течение апреля | 80 000 ед. |
| НЗП на 30 июня | 30 000 ед. |
| Итого единиц к расчету | 110 000 ед. |

Этап II. Расчет потока эквивалентных изделий.

80 000 физических единиц были закончены об­работкой и оформлены как готовые в течение июня. Это и 80 000 эквивалентных изделий по отношению как к прямым затратам на материалы, так и к конверсионным расходам.

30 000 единиц не законченных производством на конец месяца являются завершенными по от­ношению к материальным затратам, так как мате риалы уже списаны в производство со склада, однако они только на 33,3% готовы по отноше­нию к добавленным затратам, поэтому коли­чество эквивалентных изделий в этом случае рав­но:

30 000 х 33,3 %= 10 000 ед.

Общее количество эквивалентных изделий рас­считывается как количество эквивалентных изде­лий, законченных и оформленных как готовые, плюс количество эквивалентных изделий в неза­вершенном производстве на конец периода

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Физические изделия | % завершенности к добавленным затратам | Эквивалентные изделия | |
| Прямые затраты на материалы | Добавленные затраты |
| НЗП на 01 апреля | 10 000 | 20 |  |  |
| Изделия, начатые в апреле | 100 000 |  |  |  |
| Итого изделий к расчету | 110 000 |  |  |  |
| Изделия, закон-ченные и оформлен-ные как готовые в течение апреля | 80 000 | 100 | 80 000 | 80 000 |
| НЗП на 30 апреля | 30 000 | 33,3 | 30 000 | 10 000 |
| Итого изделий к расчету | 110 000 |  |  |  |
| Всего эквива-лентных изделий |  |  | 110 000 | 90 000 |

Этап III. Расчет затрат на эквивалентное изделие.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Прямые затраты на материалы, тыс. руб. | Добавленные затраты, тыс. руб. | Итого, тыс. руб. |
| НЗП на 01 июня | 22 000 | 4 500 | 26 500 |
| Затраты на одно эквивалентное изделие | 22 000/10 000 = 2,2 | Не пересчитывается, т.к. неизвестно, будут ли завершены в апреле или останутся в НЗП  33% готовности |  |
| Затраты в течение июня | 198 000 | 158 400 | 356 400 |
| Всего затрат | 22 000 + 198 000 = 220 000 | 4 500 + 158 400 = 162 900 | 382 900 |
| Число эквивалентных изделий за июнь | 100 000 | 80 000 + 0,33\*30 000 =  = 90 000 |  |
| Затраты на одно эквивалентное изделие в апреле | 198 000/ 100 000 = =1,98 | 162 900/ 90 000 = 1,81 |  |
| Всего эквивалентных изделий | 110 000 | 90 000 |  |

Этот этап заключается в расчете затрат на эквивалентное изделие, при этом затраты пря­мых материалов в расчете на одно эквивалент­ное изделие определяются делением общей сум­мы затрат по прямым материалам, включая затраты на начало периода, и затраты, произ­веденные в течение периода, на общее количе­ство эквивалентных изделий.

Поскольку количество изделий в незавершен­ном производстве на начало месяца (1 апреля) со­ответствует 10 000, а сумма затрат - 22 000 тыс. руб., то затраты на эквивалентное изделие составят:

22 000 / 10 000 = 2,2 тыс. руб.

Эти затраты произведены в мае. В апреле в производство запущены 100 000 физических еди­ниц. Для их изготовления использованы материа­лы на сумму 198 000 тыс. руб. Следовательно, затра­ты по материалам в расчете на одно эквивалент­ное изделие в апреле составляют:

198 000 тыс. руб. / 100 000 = 1,98 тыс. руб. Затраты по материалам, определенные по методу средневзвешенной:

2,2 х 10 000 / (10 000 + 100 000) + 1,98 х 100 000 / (10 000 + 100 000) = = 220 000/ 110 000 = 2 тыс. руб.

Производится расчет по добавленным затратам:

(4 500 + 158 400)/90 000 = 1,81 тыс. руб.

Полная себестоимость единицы эквивалентного изделия составит:

2 тыс. руб. + 1,81 тыс. руб. = 3,81 тыс. руб.

Этап IV. Анализ общих затрат.

Теперь становится возможным закончить попроцессное калькулирование, определив затраты по закон­ченным в течение месяца изделиям и по незавер­шенному производству. В заключение сделаем проверку, чтобы убедиться, что затраты по закон­ченным изделиям и находящимся в заделе совпа­дают с общей суммой затрат к расчету, определенной на этапе III.

Затраты по изделиям, законченным производством и оформленным как готовые:

80 000 х (2 + 1,81) = 304 800 тыс. руб.

Затраты по изделиям, остающимся в незавершенном производстве на 30 июня:

- затраты на материалы: 30 000 х 2 тыс. руб. = 60 000 тыс. руб.

- добавленные затраты: 10 000 х 1,81 тыс. руб. = 18 100 тыс. руб.

Итого затраты по изделиям, остающимся в незавершенном производстве на 30 июня:

60 000 тыс. руб. + 18 100 тыс. руб. = 78 100 тыс. руб.

|  |  |
| --- | --- |
| **Проверка**:  - затраты по законченным изделиям  - затраты по изделиям, остающимся в незавершенном производстве на 30 апреля  Всего затрат к расчету | 304 800 тыс. руб.  78 100 тыс. руб.  382 900 тыс. руб. |