**ОГЛАВЛЕНИЕ**

**Введение…………………………………………………………….2**

**1. Бюджет предприятия и процесс разработки бюджета …….4**

***1.1. Структура бюджета предприятия ………………………..*4**

***1.2. Характеристика частных бюджетов предприятия ……*7**

**2. Технология составления бюджета предприятия …………..14**

**3. Контроль выполнения бюджета предприятия…………….. 32**

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

**Список используемой литературы……………………………...39**

**Введение**

Как отследить затраты и доходы на предприятии? Какой должна быть система учета, планирования, анализа и контроля, чтобы стать надежным инструментом для принятия верных управленческих решений? Как спрогнозировать сегодня, что будет с компанией завтра?…

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

Почему компании 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 постановкой и автоматизацией системы бюджетного управления.

Для того, чтобы построить на предприятии систему бюджетного управления, необходимо заложить методологию управления финансами. Сначала прорабатываются и регламентируются структура центров финансового учета компании, структура бюджетов и другие важные методологические области. Первым шагом в нелегком пути построения системы бюджетирования может стать теоретическая и практическая подготовка специалистов предприятия по вопросам постановки и автоматизации бюджетирования. Для этих целей разработана специальная программа обучения.

Что же компания получает в итоге?

Финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Вы имеете возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям.

**1. Бюджет предприятия и процесс разработки бюджета**

***1.1. Структура бюджета предприятия***

**Бюджетирование -** это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.

Обычно создание бюджетов осуществляется в рамках оперативного планирования. Исходя из стратегических целей фирмы, бюджеты решают задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования фирмы.

К числу основных задач бюджетирования относится следующее:

* обеспечение текущего планирования;
* обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
* обоснование затрат предприятия;
* создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
* исполнение требований законов и контрактов.

Выгоды качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением с излишком окупают затраты на их внедрение и разработку. Безусловно, очень многое зависит от специфики деятельности предприятия, но даже небольшим фирмам рекомендуется применение бюджетирования (например, в сокращенном варианте).

Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные. Как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения на предприятие. Приватизированные предприятия получили в наследство огромный опыт составления документов, ненужных предприятию в рыночной экономике. Поэтому принципиально важным является решение высшего менеджмента о внедрении бюджетирования в новом реальном масштабе ценностей. И с этого момента по существу начинается серьезная работа, основные этапы которой состоят в следующем:

* изучение внутренней и внешней документации предприятия, его структуры и взаимодействия подразделений, механизмов управленческого учета и т.д.;
* поиск наименее болезненных путей вовлечения управленческой команды предприятия в процесс бюджетирования;
* разработка плана внедрения бюджетирования (все дальнейшие действия будут определены планом внедрения);
* пересмотр старых или разработка новых внутренних стандартов;
* создание информационной базы для бюджетирования, предусматривающей разработку новых отчетов по подразделениям, приближенных к специфике деятельности предприятия;
* создание новых или реорганизация старых подразделений для осуществления процесса бюджетирования;
* разработка или приобретение программного обеспечения и его установка на внутренней сети предприятия;
* обучение персонала.

Трудоемкий процесс внедрения системы бюджетирования может длиться месяцами и даже годами. Помимо временных затрат он требует наличия высококвалифицированных специалистов в области бюджетирования и компьютерной техники. Как правило, украинские предприятия не в силах самостоятельно провести эти работы, привлечение консалтинговой фирмы обходится дешевле и значительно надежней.

Теперь перейдем к процессу бюджетирования как таковому.

Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый основным или головным. Американские финансовые менеджеры говорят Master Budget.

С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета выделяют две составных части бюджетирования, каждая из которых является законченным этапом планирования:

1. Подготовка операционного бюджета;
2. Подготовка финансового бюджета.

Перечень операционных бюджетов, как правило, исчерпывается следующим списком:

* бюджет продаж;
* бюджет производства;
* бюджет производственных запасов;
* бюджет прямых затрат на материалы;
* бюджет производственных накладных расходов;
* бюджет прямых затрат на оплату труда;
* бюджет коммерческих расходов;
* бюджет управленческих расходов;
* прогнозный отчет о прибыли.

К числу финансовых бюджетов относятся

* инвестиционный бюджет;
* бюджет денежных средств;
* прогнозный баланс.

Последовательность формирования основного бюджета удобно представить в виде блок-схемы (рис. 1). Данная блок-схема не отражает всех возможных взаимосвязей между бюджетами, но описывает логическую последовательность процесса бюджетирования.

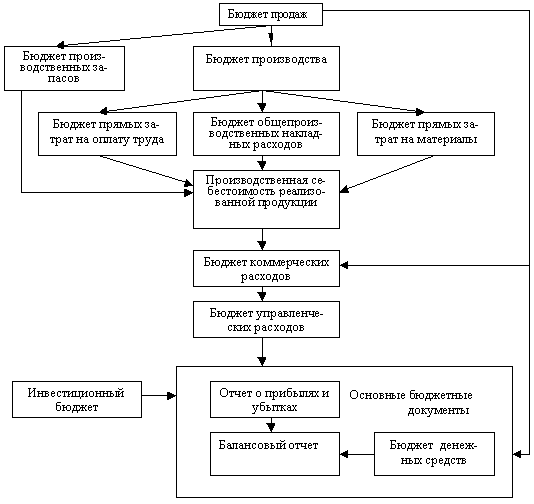


Рис. 1. Блок-схема формирования основного бюджета

Прежде, чем приступать к изучению методики подготовки основного бюджета, рассмотрим некоторые аспекты философии бюджетирования:

1. Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные маркетинговые и производственные цели.
2. Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия.
3. Эффективность принятых бюджетов оценивают в процессе диагностики состояния предприятия.
4. При составлении бюджетов следует опираться на документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности.
5. Производить бюджетирование без применения вычислительных средств (локальной компьютерной сети) и соответствующего программного обеспечения ***невозможно*** в реальном масштабе времени и ценности.

Несколько слов в отношении временного характера бюджета. Традиционным считается разбиение года на 12 месяцев и составление всех бюджетных таблиц для каждого месяца в отдельности. Необходимо сознавать, что в этом случае целый месяц представляется одной точкой времени. Зачастую это не устраивает финансового менеджера, и он стремится производить дальнейшее более детальное бюджетирование с разбивкой месяца на недели или на декады. Такой случай можно считать идеальным. Главная проблема его практической реализации – это оперативное обеспечение процесса бюджетирования исходными данными. Практическая истина здесь очень проста: запрограммировать процесс планирования – это только часть задачи. Гораздо сложнее обеспечить информационную поддержку этому процессу в реальном масштабе времени.

В дальнейшем последовательно дадим краткую характеристику каждому из частных бюджетов в общей системе процесса бюджетирования.

***1.2. Характеристика частных бюджетов предприятия***

Процесс бюджетирование начинается с составления бюджета продаж.

**Бюджет продаж** – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции и т.д. Как правило, это отдел маркетинга. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании.

При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:

* какую продукцию выпускать;
* в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);
* какую установить цену продукции;
* какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

В общем случае компания в текущем периоде уже выпускает несколько видов продукции. Подчиняясь стратегическому плану компании, отдел маркетинга оценивает хозяйственный портфель и выдвигает прогнозы относительно жизнеспособности и объемов реализации того или иного вида продукции.

На объем реализации продукции влияют следующие факторы:

* макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т.д.);
* долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
* ценовая политика, качество продукции, сервис;
* конкуренция;
* сезонные колебания;
* объем продаж предшествующих периодов;
* производственные мощности предприятия;
* относительная прибыльность продукции;
* масштаб рекламной кампании.

Вопросы о стратегиях и тактиках установления цен на продукцию широко освещены в литературе. Выбор наиболее приемлемого из возможных вариантов осуществляется на основе анализа рынка, целей и состояния компании.

Переходя к вопросу об оплате реализованной продукции, отмечаем, что вся реализованная покупателям продукция может быть оплачена следующими видами платежей: предоплата, оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, т.е. с временной отсрочкой платежа. Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств и выдача результата в следующем виде (табл. 1).

Табл. 1. Коэффициенты относительной оплаты продукции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **1 период** | **2 период** | **…** | **N период** |
| Предоплата (оплата в месяце предыдущем отгрузке) | 7 % | 5% | … | 0% |
| Оплата в месяце отгрузки | 65% | 75% | … | 80% |
| Оплата в следующем за отгрузкой месяце | 25% | 15% | … | 17% |
| Безнадежная задолженность | 3% | 5% | … | 3% |

В целом к бюджету продаж предъявляются следующие требования:

* бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
* бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
* бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
* в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг (как это показано в табл. 16).

Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов, хотя на блок-схеме составления основного бюджета он находится ближе к отчету о прибылях и убытках. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Чтобы отдел маркетинга качественно выполнил свою работу по составлению бюджета продаж и коммерческих расходов, необходимо учитывать следующее:

* расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
* не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
* большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
* коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
* значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижения товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
* в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

**Бюджет производства** – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях).

Он опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних закупок. Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула:

**ТМС готовой продукции на начало периода + Планируемый объем производства продукции =**

**= Планируемый объем продаж + ТМС готовой продукции на конец периода.**

Необходимый объем выпуска продукции определяется, таким образом, как планируемый объем продаж плюс желаемый запас продукции на конец периода минус запасы готовой продукции на начало периода. Сложным моментом является определение оптимального запаса продукции на конец периода. С одной стороны, большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставкой сырья, с другой стороны деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода.

Как правило, запас готовой продукции на конец периода выражают в процентах относительно продаж следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.

Одновременно с бюджетом производства следует составлять **бюджет производственных** **запасов.** Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции. Бюджет подготавливается в стоимостном выражении и призван количественно представить опасения снабженцев предприятия относительно перебоев в поставках сырья, неточности прогноза продаж и др. Информация бюджета производственных запасов используется также при составлении прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках.

**Бюджет прямых затрат на материалы** – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов. Механизм составления широко применяется украинскими предприятиями, но качество составления оставляет желать лучшего (завышение расходных коэффициентов и т.д.).

Методика составления исходит из следующего:

* все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
* прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
* бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;
* объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
* бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов.

**Бюджет прямых затрат на оплату труда** – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала.

При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают:

* он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала;
* в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

Если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или предприятие подозревает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате. Этот график составляется по тому же принципу, что и график оплаты приобретенных сырья и материалов.

**Бюджет производственных накладных затрат** – это количественное выражение планов относительно всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.

Производственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть (амортизация, текущий ремонт и т.д.) планируется в зависимости от реальных потребностей производства, а переменная часть использует подход, основанный на нормативах. Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Для оценки нормативов затрат используют различные базовые показатели. Расчет нормативов производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

**Бюджет управленческих расходов** – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции.

К управленческим расходам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела АСУ, ОТиЗ, отопление и освещение помещений непроизводственного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

Составив описанные выше предварительные бюджеты, можно приступать к формирования основного финансового бюджета, которое начинается с формирования прогнозного отчета о прибылях и убытках компании.

**Прогнозный отчет о прибылях и убытках** – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль.

Наиболее ответственным этапом здесь является оценка себестоимости. Для того, чтобы сделать процесс оценки себестоимости адекватным процессу оперативного финансового планирования, необходимо построить модель себестоимости, с помощью которой происходит автоматический пересчет себестоимости в зависимости от изменения факторов потребления ресурсов и цен. Вся совокупность потребляемых предприятием ресурсов представляется в виде стандартного набора, который может расширяться в зависимости от планов освоения предприятием новых видов продукции. Для каждого вида ресурса устанавливается расходный коэффициент *cik*, который определяет потребление *i-го* ресурса *k-ым* продуктом. Помимо этого оценивается цена каждого *i-го* ресурса *pi*. Модель оценки себестоимости наглядно можно представить в виде двух следующих таблиц.

Табл. 2. Модель оценки себестоимости в виде расходных коэффициентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Продукт 1 | Продукт 2 | Продукт 3 | . . . | Продукт N |
| Ресурс 1 | *C11* | *C12* | *C13* |  | *C1N* |
| Ресурс 2 | *C21* | *C22* | *C23* |  | *C2N* |
| . . . |  |  |  |  |  |
| Ресурс M | *CM1* | *CM2* | *CM3* |  | *CMN* |

Табл. 3. Модель оценки себестоимости в виде цен ресурсов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ресурс 1 | Ресурс 2 | Ресурс 3 | . . . | Ресурс М |
| Цена ресурса | *p1* | *p2* | *p3* |  | *pN* |

С помощью представленных в табл. 2 и 3 данных расчет себестоимости производится с помощью следующей простой формулы:

.



Плановый отчет о прибылях и убытках содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия и тем самым позволяет менеджерам проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибылей. Если сметная чистая прибыль необычно мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, необходимы дополнительный анализ всех составляющих сметы и ее пересмотр.

Следующим шагом, одним из самых важных и сложных шагов в бюджетировании, является составление бюджета денежных средств.

**Бюджет денежных средств** – это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход — по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия). Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

Минимальная денежная сумма представляет собой своего рода буфер, который позволяет спасти положение при ошибках в управлении движением наличных средств и в случае непредвиденных обстоятельств. Эта минимальная сумма денежных средств не является фиксированной. Как правило, она будет несколько больше в течение периодов высокой деловой активности, чем во время спада. Кроме того, для повышения эффективности управления денежными средствами значительная часть указанной суммы может находиться на депозитных счетах. Также по бюджету капитальных затрат отражаются в бюджете денежных средств. Во внимание также должны быть приняты выплаты дивидендов, планы финансирования за счет собственных средств или долгосрочных кредитов, а также другие проекты, требующие денежных расходов.

На заключительном этапе процесса бюджетирования составляется прогнозный баланс.

**Прогнозный баланс** – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Прогнозный баланс позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей. Наконец, прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период – действительно, если все бюджеты составлены методически правильно, баланс должен “сойтись”, т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

Бюджет денежных средств составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки.

**2. Технология составления бюджета предприятия**

Технология составления бюджета предприятия демонстрируется ниже с помощью очень простого примера, который описывает соотношения между отдельными показателями внутри бюджетных таблиц и соотношение итоговых показателей отдельных бюджетных таблиц как единого целого бюджета. В качестве упрощающих факторов принята следующая система допущений:

* бюджетные таблицы составляются на основе деления года на кварталы,
* предприятие производит и продает один вид продукта,
* предприятие не является плательщиком налога на добавленную стоимость,
* все непрямые налоги, которые включаются в валовые издержки, автоматически учитываются в составе тех базовых показателей, исходя из которых они определяются (например, заработная плата планируется вместе с начислениями),
* налог на прибыль рассчитывается по упрощенной схеме – прибыль оценивается по итогам работы компании за год, а затем равномерно делится на четыре части.

Отметим, что такие упрощения не носят принципиальный характер, а служат исключительно целям обеспечения простоты и наглядности технологии бюджетирования.

Итак, пусть на предприятии начата подготовка краткосрочного финансового плана на следующий плановый год. В соответствии со сложившейся традицией финансовый менеджер составляет систему бюджетов на ежеквартальной основе, получив из отдела маркетинга данные о прогнозных объемах сбыта.

Совокупность собранной информации представлена ниже. Следует отметить, что исходные данные обычно представляются по блокам в соответствии со списком бюджетов, которые разрабатываются финансовым менеджером предприятия.

В качестве первого блока исходных данных используется прогноз объемов продаж и цен:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Прогноз сбыта и цен** | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 |
| Ожидаемый объем | 10,000 | 30,000 | 40,000 | 20,000 |
| Ожидаемая цена единицы продукции (грн.) | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 |

Доля оплаты деньгами в данном квартале составляет 70% от объема выручки, оставшиеся 30% оплачиваются в следующем квартале. Планируемый остаток запасов готовой продукции на конец планового периода (квартала) составляет 20% от объема продаж будущего периода. Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 3,000 единиц продукции. Требуемый объем материала на единицу продукции составляет 5 кг, причем цена одного килограммы сырья оценивается на уровне 60 коп. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10% от потребности будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 7,500 кг. Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляет 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале. Оплата прямого труда производится на следующих условиях: затраты труда основного персонала на единицу продукции составляют 0.8 часа. Стоимость одного часа вместе с начислениями составляет 7.50 грн.

Накладные издержки представлены переменной и постоянной частями в отдельности. Планирование переменных издержек производится исходя из норматива 2 грн. на 1 час работы основного персонала. Постоянные накладные издержки оценены на уровне 60,600 грн. за квартал, причем из них на амортизацию приходится 15,000 грн.

Величина затрат на реализацию и управление также планируется в виде двух частей – переменной и постоянной. Норматив переменной части составляет 1.80 грн. на единицу проданного товара. Планируемые объемы постоянных административных и управленческих затрат приведены ниже:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 |
| Реклама | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 40,000 |
| Зарплата управляющих | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 35,000 |
| Страховка |  | 1,900 | 37,750 |  |
| Налог на недвижимость |  |  |  | 18,150 |

Предприятие планирует закупку оборудования на сумму 30,000 грн. в первом квартале и 20,000 грн. – во втором квартале.

Планируемая к выплате сумма дивидендов составляет 40,000 в год, равномерно распределенные по кварталам. Предприятие имеет возможность брать банковскую ссуду под 10% годовых. Причем выплата процентов производится одновременно с частичным погашением основной суммы долга при начислении процента только на погашаемую часть ссуды.

Дополнительно примем, что ставка налога на прибыль составляет 30%.

Состояние активов и пассивов предприятия на начало планового периода представлено в виде баланса (см. табл. 4).

Табл. 4. Начальный баланс предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Активы:*** |  |  |  |
| *Оборотные активы:* |  |  |  |
| Денежные средства | 42,500 |  |  |
| Счета дебиторов | 90,000 |  |  |
| Запасы сырья | 4,200 | 7,000 | кг |
| Запасы готовой продукции | 26,000 | 2000 | штук |
| Всего оборотные активы | 162,700 |  |  |
| *Основные средства* |  |  |  |
| Земля | 80,000 |  |  |
| Сооружения и оборудование | 700,000 |  |  |
| Накопленная амортизация | (292,000) |  |  |
| Сооружения и оборудования нетто | 408,000 |  |  |
| ***Итого активы*** | **650,700** |  |  |
|  |  |  |  |
| *Обязательства:* |  |  |  |
| Текущие обязательства |  |  |  |
| Счета к оплате | 25,800 |  |  |
| *Акционерный капитал:* |  |  |  |
| Обыкновенные акции, без номинала | 175,000 |  |  |
| Нераспределенная прибыль | 449,900 |  |  |
| Всего акционерный капитал | 624,900 |  |  |
| ***Итого обязательства и капитал*** | **650,700** |  |  |
| Проверка баланса | OK |  |  |

На основании приведенных данных необходимо построить систему бюджетов предприятия. Рассчитываемая система бюджетов включает:

1. Бюджет продаж.

2. План производства продукции (компания производит единственный продукт).

3. Бюджет затрат на основные материалы.

4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.

5. Бюджет накладных затрат.

6. Бюджет себестоимости

7. Бюджет административных и маркетинговых затрат.

8. Плановый отчет о прибыли.

9. Бюджет денежных средств.

10. Плановый баланс.

***Бюджет продаж с графиком получения денег от потребителя.*** Данный бюджет составляется с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию и коэффициентов инкассации. Для рассматриваемого примера бюджет продаж представлен в табл. 5.

Табл. 5. Бюджет продаж предприятия и график поступления денег (грн.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Ожидаемый объем (шт.) | 10,000 | 30,000 | 40,000 | 20,000 | 100,000 |
| Ожидаемая цена единицы продукции | 20.00 | 20.00 | 20.00 | 20.00 |  |
| Выручка за реализованную продукцию | 200,000 | 600,000 | 800,000 | 400,000 | 2,000,000 |
|  |  |  |  |  |  |
| *График поступления денежных средств* | |  |  |  |  |
| Счета дебиторов на начало года | 90,000 |  |  |  | 90,000 |
| Приток денег от продаж 1 кв. | 140,000 | 60,000 |  |  | 200,000 |
| Приток денег от продаж 2 кв. |  | 420,000 | 180,000 |  | 600,000 |
| Приток денег от продаж 3 кв. |  |  | 560,000 | 240,000 | 800,000 |
| Приток денег от продаж 4 кв. |  |  |  | 280,000 | 280,000 |
| Итого поступление денег | 230,000 | 480,000 | 740,000 | 520,000 | 1,970,000 |

Первые две строки табл. 5 просто переписываются из исходных данных. Строка выручка получается перемножением объема реализации на цену. При составлении графика поступления денег учитывается, что выручка от продаж текущего периода приходит в виде денег только на 70%, оставшаяся часть поступает в следующем периоде.

В первом периоде предприятие планирует получить деньги по счетам дебиторов в размере 90,000 грн. Это значение берется из начального баланса предприятия. Дополнительно, в первом периоде предприятие получает деньгами 70% выручки первого периода в объеме 200,000 грн., что составляет 140,000 грн. В итоге, ожидаемая сумма поступлений в первом периоде составляет 230,000 грн. Во втором периоде предприятие ожидает получить 30% от выручки первого квартала и 70% процентов от выручки второго периода. В сумме это составляет 480,000 грн. Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели бюджета. В соответствии с этим бюджетом предприятие не получит в плановом году 30% выручки четвертого квартала, что составляет 120,000 грн. Эта сумма будет зафиксирована в итоговом прогнозном балансе предприятия на конец года.

***План производства продукции*** составляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе. План производства помещен в табл. 6. Рассмотрим план производства на первый период. Предприятие планирует продать 10,000 единиц продукции. Для обеспечения бесперебойного снабжения готовой продукцией предприятие планирует остаток продукции на конец первого периода в объеме 20% от объема реализации второго периода (см. исходные данные), что составляет 6,000 штук. Таким образом, требуемый объем продукции составляет 16,000 штук. Но на начало первого периода на складе имеется 2,000 единиц готовой продукции. Следовательно, объем производства первого периода должен составить 16,000 – 2,000 = 14,000 изделий.

Табл.6. План производства продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Ожидаемый объем продаж (шт.) | 10,000 | 30,000 | 40,000 | 20,000 | 100,000 |
| Запасы на конец квартала (шт.) | 6,000 | 8,000 | 4,000 | 3,000 | 3,000 |
| Требуемый объем продукции (шт.) | 16,000 | 38,000 | 44,000 | 23,000 | 103,000 |
| Минус запасы на начало периода (шт.) | 2,000 | 6,000 | 8,000 | 4,000 | 2,000 |
| Объем производства продукции (шт.) | 14,000 | 32,000 | 36,000 | 19,000 | 101,000 |

Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели производственного плана. Необходимо лишь подчеркнуть, что планируемые запасы на конец первого периода являются планируемыми запасами начала второго периода. Что касается суммы запасов на конец последнего периода (они же на конец года), то это число прогнозируется индивидуальным образом и обосновывается при составлении блока исходных данных всего процесса бюджетирования.

***Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат*** состоит из двух частей: расчета объемов потребного для производства сырья (план приобретения сырья) и графика оплаты этих покупок. Данный бюджет представлен в табл. 7.

Табл. 7. Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Объем производства продукции (шт.) | 14,000 | 32,000 | 36,000 | 19,000 | 101,000 |
| Требуемый объем сырья на ед. прод. (кг) | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Требуемый объем сырья за период (кг) | 70,000 | 160,000 | 180,000 | 95,000 | 505,000 |
| Запасы сырья на конец периода (кг) | 16,000 | 18,000 | 9,500 | 7,500 | 7,500 |
| Общая потребность в материалах (кг) | 86,000 | 178,000 | 189,500 | 102,500 | 512,500 |
| Запасы сырья на начало периода (кг) | 7,000 | 16,000 | 18,000 | 9,500 | 7,000 |
|  |  |  |  |  |  |
| Закупки материалов (кг) | 79,000 | 162,000 | 171,500 | 93,000 | 505,500 |
| Стоимость закупок материалов (грн.) | 47,400 | 97,200 | 102,900 | 55,800 | 303,300 |
| *График денежных выплат* | | | | | |
| Счета кредиторов на начало года (грн.) | 25,800 |  |  |  | 25,800 |
| Оплата за материалы 1 квартала (грн.) | 23,700 | 23,700 |  |  | 47,400 |
| Оплата за материалы 2 квартала (грн.) |  | 48,600 | 48,600 |  | 97,200 |
| Оплата за материалы 3 квартала (грн.) |  |  | 51,450 | 51,450 | 102,900 |
| Оплата за материалы 4 квартала (грн.) |  |  |  | 27,900 | 27,900 |
| *Платежи всего* (грн.) | 49,500 | 72,300 | 100,050 | 79,350 | 301,200 |

Данный бюджет базируется на производственном плане, а не на плане продаж. Используя норматив потребления сырья на единицу продукции (5 кг.), оценивается планируемый объем сырья для производства продукции данного периода. Для обеспечения бесперебойной поставки сырья в производство, финансовый менеджер планирует запас сырья на конец периода в размере 10% от потребности в сырье следующего периода. Для первого квартала это значение составляет 160,000х10%=16,000. Зная потребный объем сырья для выполнения плана первого квартала 70,000 кг., оцениваем общий потребный объем сырья: 70,000 + 16,000 = 86,000 кг. Но на начало первого квартала на складе имеется 7,000 кг. сырья. Следовательно, закупить следует 86,000 – 7,000 = 79,000 кг. сырья. Поскольку 1 кг. сырья стоит 60 коп., общая сумма затрат, связанная с приобретением сырья составляет 47,400 грн. Аналогичным образом рассчитываются плановые издержки на сырье для всех остальных периодов. Заметим только, что планируемый объем запасов сырья на конец последнего периода оценивается индивидуально, а не в составе общей процедуры. В нашем случае – это 7,500 кг., приведенные в составе блока исходных данных.

Расчет графика выплат производится аналогично графику получения денег. В первом квартале предприятие планирует погасить кредиторскую задолженность, имевшую место на начало года (см. начальный баланс), которая составляет 25,800 грн. В соответствии с договоренностью с поставщиком сырья (см. блок исходных данных) предприятие должно оплатить за поставки сырья первого квартала 50% стоимости закупок, что составляет 23,700 грн. В итоге, в первом квартале планируется заплатить 49,500 грн. Во втором квартале предприятие планирует погасить задолженность по закупке сырья в первом квартале и уплатить 50% стоимости сырья, приобретенного во втором квартале и т.д. При планировании четвертого квартала мы предполагаем кредиторскую задолженность на конец года в объеме 50% от стоимости сырья, планируемого к закупке в четвертом квартале. Эта сумма составляет 27,900 грн. и помещается в итоговом балансе предприятия в статье кредиторская задолженность.

***Бюджет затрат на оплату труда основного персонала*** составляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты. Как бы сложна ни была система оплаты, ее плановый расчет всегда можно формализовать в виде соответствующих таблиц. В настоящем примере используется простейшая сдельно-повременная система оплаты. В соответствии с этой системой имеется норматив затрат прямого труда на единицу готовой продукции, который составляет 0.8 часа. Один час затрат прямого труда оплачивается исходя из норматива 7.5 грн. за час. В итоге, планируется бюджет времени и денежных затрат на оплату прямого труда, который представлен в табл. 8

В том случае, когда бюджетирование проводится на более детальном временном базисе, например, каждый месяц, суммы денег, которые учтены как издержки (начислены) и суммы денег, которые будут уплачены, не обязательно совпадают. В частности, если оплата труда производится, например, 10 числа каждого месяца, то сумма заработной платы, которая начисляется в феврале, будет запланирована к выплате в марте.

Табл. 8. Бюджет затрат прямого труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Объем производства продукции (шт.) | 14,000 | 32,000 | 36,000 | 19,000 | 101,000 |
| Затраты труда основного персонала (час) | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 |
| Итого затраты труда персонала (час) | 11,200 | 25,600 | 28,800 | 15,200 | 80,800 |
| Стоимость одного часа (грн./час) | 7.50 | 7.50 | 7.50 | 7.50 | 7.50 |
| Оплата основного персонала (грн.) | 84,000 | 192,000 | 216,000 | 114,000 | 606,000 |

***Бюджет производственных накладных затрат*** составляется с использованием агрегированных финансовых показателей. Дело в том, что состав накладных издержек зачастую велик, и производить планирование накладных издержек по элементам затрат есть неоправданно большой аналитический труд. Поэтому все накладные издержки предварительно делятся на переменные и постоянные, и планирование переменных накладных издержек осуществляется в соответствии с плановым значением соответствующего базового показателя. В рассматриваемом примере в качестве базового показателя использован объем затрат прямого труда. В процессе предварительного анализа установлен норматив затрат прямого труда - 2 грн. на 1 час работы основного персонала. Это предопределяет состав показателей в таблице бюджета накладных затрат, представленных в табл. 9.

Табл. 9. Бюджет производственных накладных издержек (грн.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Затраты труда основного персонала (час) | 11,200 | 25,600 | 28,800 | 15,200 | 80,800 |
| Норматив переменных накладных затрат | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| Переменные накладные затраты | 22,400 | 51,200 | 57,600 | 30,400 | 161,600 |
| Постоянные накладные затраты | 60,600 | 60,600 | 60,600 | 60,600 | 242,400 |
| Итого накладных затрат | 83,000 | 111,800 | 118,200 | 91,000 | 404,000 |
| Амортизация | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 15,000 | 60,000 |
| Оплата накладных затрат | 68,000 | 96,800 | 103,200 | 76,000 | 344,000 |

Исходя из планируемого объема затрат прямого труда и норматива переменных накладных затрат планируются суммарные переменные накладные издержки. Так, в первом квартале при плане прямого труда 11,200 часов при нормативе 2 грн./час сумма переменных накладных затрат составит 22,400 грн. Постоянные издержки в соответствии с исходными данными составляют 60,600 грн. в месяц. Таким образом, сумма накладных издержек в первом квартале составит по плану 83,000 тыс. грн. Планируя денежную оплату за накладные издержки, из общей суммы накладных издержек следует вычесть величину амортизационных отчислений, которые не являются денежным видом издержек, т.е. за амортизацию предприятие никому не платит.

***Оценка себестоимости продукции*** необходима для составления отчета о прибыли и оценки величины запасов готовой продукции на складе на конец планового периода. Себестоимость складывается из трех компонент: прямые материалы, прямой труд и производственные накладные издержки. Расчет себестоимости для рассматриваемого примера продемонстрирован в табл. 10.

Табл10. Расчет себестоимости единицы продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Статьи*** | ***Количество*** | ***Затраты*** | ***Всего*** |
| Затраты на единицу продукции: |  |  |  |
| основные материалы (кг) | 5 | 0.60 | 3.00 |
| затраты прямого труда | 0.8 | 7.50 | 6.00 |
| накладные затраты | 0.8 | 5.00 | 4.00 |
| *Себестоимость единицы продукции* | | | 13.00 |

Первые две компоненты себестоимости определяются с помощью прямого расчета. В частности, если на единицу продукции приходится 5 кг. сырья по цене 60 коп. за один килограмм, то компонента прямых материалов в себестоимости единицы продукции составляет 3 грн. Для оценки величины накладных издержек в себестоимости единицы продукции следует сначала “привязаться” к какому-либо базовому показателю, а затем рассчитать эту компоненту себестоимости. Поскольку переменные накладные издержки нормировались с помощью затрат прямого труда, суммарные накладные издержки также будем “привязывать” к затратам прямого труда. Необходимо оценить полные, а не только переменные, накладные издержки. Для этого сопоставим общую сумму накладных издержек за год (она была рассчитана в табл. 2 и составляет 404,000 грн.) с общей суммой трудозатрат (80,800, как это следует из табл. 23). Нетрудно установить, что на один час прямого труда приходится 404,000/80,800 = 5 грн. накладных затрат. А поскольку на единицу продукции тратится 0.8 часа, стоимость накладных затрат в единице продукции составляет 5х0.8=4.0 грн., что и отмечено в табл. 25.

Суммарное значение себестоимости единицы продукции составило по расчету 13 грн. Теперь несложно оценить величину запасов готовой продукции в конечном балансе предприятия. Поскольку финансовый менеджер запланировал 3,000 остатков готовой продукции на конец года, в балансе предприятия на конец года в статье товарно-материальные запасы готовой продукции будет запланировано 39,000 грн.

***Бюджет административных и маркетинговых затрат.*** Данный бюджет составляется с помощью такого же подхода, что и бюджет производственных накладных издержек. Все издержки разделяются на переменные и постоянные. Для планирования переменных издержек в качестве базового показателя используется объем проданных товаров, а не затраты прямого труда, как это было ранее. Норматив переменных затрат составляет 1.80 грн. на единицу проданных товаров. Постоянные накладные затраты переносятся в бюджет буквально так, как они представлены в исходных данных. Окончательный вид бюджета содержится в табл. 11

Табл. 11. Бюджет административных и маркетинговых издержек

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Ожидаемый объем продаж (шт.) | 10,000 | 30,000 | 40,000 | 20,000 | 100,000 |
| Переменные на единицу продукции (грн.) | 1.80 | 1.80 | 1.80 | 1.80 | 1.80 |
| *Планируемые переменные затраты* (грн.) | 18,000 | 54,000 | 72,000 | 36,000 | 180,000 |
| *Планируемые постоянные затраты* |  |  |  |  |  |
| Реклама (грн.) | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 40,000 | 160,000 |
| Зарплата управляющих (грн.) | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 35,000 | 140,000 |
| Страховка (грн.) | - | 1,900 | 37,750 | - | 39,650 |
| Налог на недвижимость (грн.) | - | - | - | 18,150 | 18,150 |
| Итого постоянных затрат (грн.) | 75,000 | 76,900 | 112,750 | 93,150 | 357,800 |
| Всего планируемые затраты (грн.) | 93,000 | 130,900 | 184,750 | 129,150 | 537,800 |

В методическом смысле данный бюджет не вызывает проблем. Сложнее всего обосновать конкретные суммы затрат на рекламу, зарплату менеджмента и т.п. Здесь возможны противоречия, так как обычно каждое функциональное подразделение старается обосновать максимум средств в бюджете. В то же время, бюджет всего может “не выдержать”, говорят “бюджет не резиновый”. Методическая проблема состоит в том, как оценить результат бюджета для различных вариантов объемов финансирования всех функциональных подразделений предприятия. Здесь на помощь приходит сценарный анализ, который, исповедуя по существу идеологию гибкого планирования, рассматривает возможные варианты бюджета для различных составляющих финансирования. Из всех вариантов выбирается тот, который наиболее приемлем исходя из стратегии руководства предприятия.

***Плановый отчет о прибыли***. Ранее отмечались два базиса планирования предприятия: ресурсный базис и денежный базис. В рамках ресурсного базиса происходит планирование прибыли предприятия, наличие которой является необходимым условием способности предприятия генерировать деньги. Отчет о прибыли вставлен в общую систему именно для целей проверки этого необходимого условия. Помимо этого, в отчете о прибыли оценивается величина налога на прибыль, которая затем используется в составе отчета о движении денег. Отчет о прибыли для рассматриваемого примера помещен в табл. 12.

В этом отчете выручка от реализации получается путем умножения общего объема продаж за год (100,000 единиц продукции) на цену единицы продукции. Себестоимость реализованной продукции определяется путем умножения рассчитанной в табл. 25 себестоимости единицы продукции на суммарный объем проданной продукции. Общие и маркетинговые затраты были рассчитаны в табл. 26.

Табл. 12. Плановый отчет о прибыли (без дополнительного финансирования)

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка от реализации продукции | 2,000,000 |
| Себестоимость реализованной продукции | 1,300,000 |
| Валовая прибыль | 700,000 |
| Общие и маркетинговые затраты | 537,800 |
| Прибыль до процентов и налога на прибыль | 162,200 |
| Проценты за кредит | - |
| Прибыль до выплаты налогов | 162,200 |
| Налог на прибыль | 48,660 |
| Чистая прибыль | 113,540 |

В данном отчете о прибыли величина процентов за кредит принята равной нулю. Это справедливо, так как в процессе предшествующего бюджетирования вопросы кредитования предприятия не рассматривались. Потребность в дополнительном финансировании должна обнаружиться при составлении отчета о денежных средствах. В этом смысле вариант планового отчета о прибыли, помещенный в табл. 12 следует считать предварительным, так как в процессе бюджетирования денег, возможно, обнаружится потребность взять банковскую ссуду, и тогда величина чистой прибыли уменьшится.

***Бюджет денежных средств*** является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. В нем собираются вместе итоговые числовые финансовые показатели каждого частного бюджета. Бюджет денежных средств отражает все “хорошие и плохие новости” предприятия. Хорошие новости – это поступления денег, плохие – уплаты денег. Итог есть денежное сальдо, которое может быть положительным и отрицательным. В табл. 28 приведен бюджет денежных средств для рассматриваемого примера. Читателю предоставляется возможность проследить и проверить, как данные каждого отдельного бюджета попадают в итоговый бюджет денежных средств.

Отметим ряд особенностей данного бюджета. Это, во-первых, упрощенный характер схемы уплаты налога на прибыль, принятый в данном примере. Величина налога на прибыль, определенная в рамках планового отчета о прибыли, делятся на четыре равные части, каждая часть учитывается в бюджете денежных средств каждого квартала. Усложнить эту схему и сделать ее адекватной реальному состоянию дел не представляется сложным. Этот вопрос рассматривается в рамках анализа деловой ситуации. Во-вторых, заявленный в общей процедуре бюджетирования инвестиционный бюджет, представлен в табл. 13 одной строкой затрат на покупку оборудования.

13. Бюджет денежных средств (без дополнительного финансирования)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Денежные средства на начало периода | 42,500 | (74,165) | (128,330) | (14,495) | 42,500 |
|  |  |  |  |  |  |
| *Поступление денежных средств* |  |  |  |  |  |
| от потребителей | 230,000 | 480,000 | 740,000 | 520,000 | 1,970,000 |
| Денежные средства в распоряжении | 272,500 | 405,835 | 611,670 | 505,505 | 2,012,500 |
|  |  |  |  |  |  |
| *Расходование денежных средств* |  |  |  |  |  |
| на основные материалы | 49,500 | 72,300 | 100,050 | 79,350 | 301,200 |
| на оплату труда основного персонала | 84,000 | 192,000 | 216,000 | 114,000 | 606,000 |
| производственные накладные затраты | 68,000 | 96,800 | 103,200 | 76,000 | 344,000 |
| затраты на сбыт и управление | 93,000 | 130,900 | 184,750 | 129,150 | 537,800 |
| Налог на прибыль | 12,165 | 12,165 | 12,165 | 12,165 | 48,660 |
| покупка оборудования | 30,000 | 20,000 | - | - | 50,000 |
| дивиденды | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 40,000 |
| Всего денежных выплат | 346,665 | 534,165 | 626,165 | 420,665 | 1,927,660 |
|  |  |  |  |  |  |
| ***Избыток (дефицит) денег*** | **(74,165)** | **(128,330)** | **(14,495)** | **84,840** | **84,840** |

Как видно из анализа данных табл. 13, полученный бюджет является дефицитным. Таким образом, необходимо предусмотреть дополнительные источники финансирования, которые в рамках рассматриваемого примера сводятся к банковскому кредитованию. Технологически, в таблицу бюджета вводится дополнительный блок – “финансирование”, в котором финансовый менеджер должен предусмотреть получение кредита и его возврат, а также выплату банку процентного вознаграждения. В табл. 14 приведен бюджет денежных средств, предусматривающий дополнительное финансирование.

Работа финансового менеджера по обоснованию суммы кредитования предусматривает подбор данных в блоке “финансирование” так, чтобы реализовать принцип разумного избытка денежных средств, т.е. планировать денежный счет на некотором допустимом уровне, который в рамках рассматриваемого примера не должен быть ниже 30,000 грн. Особенностью этой работы является необходимость обеспечить согласование данных бюджета денежных средств с плановым отчетом о прибыли. Эта необходимость связана с тем, что сумма процентных платежей оценивается в бюджете денежных средств и подставляется в отчет о прибыли. В то же время, сумма налоговых платежей оценивается в отчете о прибыли и подставляется в бюджет денежных средств. Такой подбор “вручную” сделать затруднительно, и следует воспользоваться заранее разработанным программным средством.

В табл. 14 и 15 приведены согласованные плановый отчет о прибыли и бюджет денежных средств, как результат работы финансового менеджера по подбору бюджетных показателей.

Табл. 14. Плановый отчет о прибыли (окончательный вариант)

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка от реализации продукции | 2,000,000 |
| Себестоимость реализованной продукции | 1,300,000 |
| Валовая прибыль | 700,000 |
| Общие и маркетинговые затраты | 537,800 |
| Прибыль до процентов и налога на прибыль | 162,200 |
| Проценты за кредит | 12,250 |
| Прибыль до выплаты налогов | 149,950 |
| Налог на прибыль | 44,985 |
| Чистая прибыль | 104,965 |

15. Бюджет денежных средств (окончательный вариант)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Денежные средства на начало периода | 42,500 | 36,754 | 33,508 | 40,761 | 42,500 |
|  |  |  |  |  |  |
| *Поступление денежных средств* |  |  |  |  |  |
| от потребителей | 230,000 | 480,000 | 740,000 | 520,000 | 1,970,000 |
| Денежные средства в распоряжении | 272,500 | 516,754 | 773,508 | 560,761 | 2,012,500 |
|  |  |  |  |  |  |
| *Расходование денежных средств* |  |  |  |  |  |
| на основные материалы | 49,500 | 72,300 | 100,050 | 79,350 | 301,200 |
| на оплату труда основного персонала | 84,000 | 192,000 | 216,000 | 114,000 | 606,000 |
| производственные накладные затраты | 68,000 | 96,800 | 103,200 | 76,000 | 344,000 |
| затраты на сбыт и управление | 93,000 | 130,900 | 184,750 | 129,150 | 537,800 |
| Налог на прибыль | 11,246 | 11,246 | 11,246 | 11,246 | 44,985 |
| покупка оборудования | 30,000 | 20,000 | - | - | 50,000 |
| дивиденды | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 40,000 |
| Всего денежных выплат | 345,746 | 533,246 | 625,246 | 419,746 | 1,923,985 |
| *Избыток (дефицит) денег* | **(73,246)** | **(16,493)** | **148,261** | **141,015** | **88,515** |
|  |  |  |  |  |  |
| *Финансирование:* |  |  |  |  |  |
| Получение ссуды | 110,000 | 50,000 |  |  | 160,000 |
| Погашение ссуды |  |  | (100,000) | (60,000) | (160,000) |
| Выплата процентов |  |  | (7,500) | (4,750) | (12,250) |
| Итого, денежный поток | 110,000 | 50,000 | (107,500) | (64,750) | (12,250) |
|  |  |  |  |  |  |
| **Денежные средства на конец периода** | **36,754** | **33,508** | **40,761** | **76,265** | **76,265** |

Завершает систему бюджетов ***плановый баланс предприятия***. Он представляет собой описания состояния активов и пассивов компании на конец планового периода. Табл. 16 иллюстрирует плановый баланс предприятия.

Табл. 16. Баланс предприятия на начало и конец планового периода

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Активы:*** | 1 января | 31 декабря |
| *Оборотные активы:* |  |  |
| Денежные средства | 42,500 | 76,265 |
| Счета дебиторов | 90,000 | 120,000 |
| Запасы сырья | 4,200 | 4,500 |
| Запасы готовой продукции | 26,000 | 39,000 |
| Всего оборотные активы | 162,700 | 239,765 |
| *Основные средства* |  |  |
| Земля | 80,000 | 80,000 |
| Сооружения и оборудование | 700,000 | 750,000 |
| Накопленная амортизация | (292,000) | (352,000) |
| Сооружения и оборудования нетто | 408,000 | 398,000 |
| ***Итого активы*** | **650,700** | **717,765** |
|  |  |  |
| *Обязательства:* |  |  |
| Текущие обязательства |  |  |
| Счета к оплате | 25,800 | 27,900 |
| Банковский кредит |  | - |
| *Акционерный капитал:* |  |  |
| Обыкновенные акции, без номинала | 175,000 | 175,000 |
| Нераспределенная прибыль | 449,900 | 514,865 |
| Всего акционерный капитал | 624,900 | 689,865 |
| ***Итого обязательства и капитал*** | **650,700** | **717,765** |
|  |  |  |
| Проверка баланса | OK | OK |

Опишем формирование каждой статьи баланса. Статья денежные средства берется в виде итогового значения бюджета денежных средств. Дебиторская задолженность определяется как 30% выручки четвертого квартала, на которую предприятие планирует предоставить отсрочку платежа. Запасы сырья определяются как величина остатков сырья из табл. 22 в размере 7,500 кг. по цене сырья 0.60 грн, что составляет 4,500 грн. Запасы готовой продукции определяются как произведение остатков готовой продукции на конец года (см. табл.) на себестоимость готовой продукции: 3,000х13=39,000 грн. Статья “сооружения и оборудование” рассчитывается путем прибавления к начальному значению этой статьи суммы закупок оборудования. Амортизация в соответствии с исходными данными составляет 15,000 в квартал, т.е. 60,000 в год. Это значение следует добавить к накопленной амортизации на начало периода.

Величина кредиторской задолженности получается в виде 50% от стоимости закупок четвертого квартала, которая рассчитана в бюджете 22. Наконец, сумма нераспределенной прибыли на конец года получается с помощью следующей формулы:

***Нераспределенная прибыль на начало года + Чистая прибыль за год – Выплаченные дивиденды.***

Отметим, что сумма активов и пассивов баланса совпадает, что является подтверждением правильности составления бюджета. Для специалиста, который составляет бюджет первый раз, и этот бюджет оказывается достаточно сложным (несколько видов продукции, сложная структура затрат), факт совпадения сумма активов и пассивов выглядит как “финансовое чудо”, хотя это чудо является результатом использования системы двойной записи, принятой в бухгалтерии.

**3. Контроль выполнения бюджета предприятия**

Бюджетирование без обратной связи – это даром потраченное время. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, что сделала система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии. Бюджетирование – это тоже система, весьма серьезная и ответственная система финансового планирования бизнеса, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет *контроль выполнения бюджета.* Система контроля выполнения бюджета на предприятии является своеобразным мониторингом финансового состояния предприятия. Важность этой системы не вызывает сомнений. Тем не менее, говоря о путях практической реализации системы, следует принимать во внимание стратегическое позиционирование предприятия.

Будем различать три подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

* 1. простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
  2. анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
  3. анализ отклонений в условиях неопределенности;
  4. стратегический подход к анализу отклонений.

Так или иначе, каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений. Дадим характеристику каждого из подходов.

***Простой анализ отклонений*** производится в соответствии со схемой, помещенной на рис. 4. Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

В этой связи важным представляется вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока. Имея соответствующую компьютерную программу, финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.

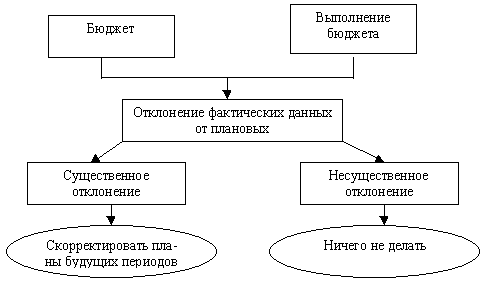


Рис. 4. Схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов

Возвратимся к примеру, рассмотренному в предыдущем параграфе. Прошли два периода запланированного года. Результаты контроля бюджета представлены в табл. 16.

Табл. 16. Результаты контроля бюджета в рамках простого анализа отклонений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | | Квартал 2 | |
|  | (план) | (факт) | (план) | (факт) |
| **Исходные показатели для анализа** |  |  |  |  |
| Объем продаж | 10,000 | 9,600 | 30,000 | 24,560 |
| Средняя цена единицы продукции | 20.00 | 19.85 | 20.00 | 19.25 |
| Поступление денег от потребителей | 230,000 | 223,392 | 480,000 | 388,114 |
| Средняя цена 1 кг. сырья | 0.60 | 0.61 | 0.60 | 0.63 |
| Постоянные накладные затраты | 60,600 | 60,600 | 60,600 | 64,460 |
| Ставка переменных накладных издержек | 2.00 | 2.00 | 2.00 | 2.08 |
| ***Показатели для принятия решения*** |  |  |  |  |
| Выручка от реализации продукции | 200,000 | 190,560 | 600,000 | 472,780 |
| Итоговый годовой денежный поток | **84,840** | **84,120** | **84,840** | **27,217** |

В первом квартале произошло несущественное снижение объема продаж, слегка снизились цены на единицу готовой продукции и увеличились цены на сырье. Это привело к снижению выручки на 3% и снижению суммарного денежного потока на 1%. Финансовый менеджер посчитал, что такое снижение не является существенным, и принял решение не корректировать планы второго квартала. Анализируя выполнение плана второго квартала, мы замечаем отклонение большего количества факторов – возросла не только цена килограмма сырья, но и накладные издержки (как переменные, так и постоянные). В результате, фактическое поступление денег от потребителей во втором квартале меньше запланированного на 19%, а итоговый годовой денежный поток уменьшился на 68%: 27,217 грн. против запланированных 84,840. Вполне естественно, что финансовый менеджер должен скорректировать планы будущего, третьего, квартала. Имея программу моделирования бюджета, он определяет объем продаж третьего квартала, который позволяет ему компенсировать существенные отклонения второго квартала. С помощью прямого подбора нетрудно установить, что для того, чтобы выполнить план по денежному потоку (на уровне 85,000 грн.) необходимо продать в третьем квартале 48,500 единиц продукции против 40,000 запланированных. При этом необходимо вернуться на уровень бюджетных позиций по всем остальным показателям, включая цену, переменные и постоянные накладные издержки, а также цену сырья.

***Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения,*** предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

*Шаг 1.* Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

*Шаг 2.* Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

*Шаг 3.* Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

*Шаг 4.* Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

*Шаг 5.* Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

В табл. 17 приведены результаты контроля с элементами факторного анализа отклонений.

Табл. 17 Результаты контроля бюджета с факторным анализом отклонений

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Квартал 1** | | | **Квартал 2** | | |
|  | (план) | (факт) | Откло-нение | (план) | (факт) | Откло-нение |
| ***Исходные показатели для анализа*** |  |  |  |  |  |  |
| Объем продаж | 10,000 | 9,600 | -4.00% | 30,000 | 24,560 | -18.13% |
| Средняя цена единицы продукции | 20.00 | 19.85 | -0.75% | 20.00 | 19.25 | -3.75% |
| Выручка от реализации продукции | 200,000 | 190,560 | -4.72% | 600,000 | 472,780 | -21.20% |
| Средняя цена 1 кг. сырья | 0.60 | 0.61 | 1.67% | 0.60 | 0.63 | 5.00% |
| Постоянные накладные затраты | 60,600 | 60,600 | 0.00% | 60,600 | 64,460 | 6.37% |
| Ставка переменных накладных издержек | 2.00 | 2.00 | 0.00% | 2.00 | 2.08 | 4.00% |
| ***Показатели для принятия решения*** |  |  |  |  |  |  |
| Поступление денег от потребителей | 230,000 | 223,392 | -2.87% | 480,000 | 388,114 | -19.14% |
| Итоговый годовой денежный поток | 84,840 | 84,102 | -0.87% | 84,840 | 27,217 | -67.92% |
| ***Факторный анализ отклонений***  ***денежного потока*** по следующим параметрам: |  |  |  |  |  |  |
| Объем продаж | 84,840 | 85,880 | 1.23% | 84,840 | 48,342 | -43.02% |
| Средняя цена единицы продукции | 84,840 | 87,465 | 3.09% | 84,840 | 68,352 | -19.43% |
| Средняя цена 1 кг. сырья | 84,840 | 87,725 | 3.40% | 84,840 | 79,242 | -6.60% |
| Постоянные накладные затраты | 84,840 | 84,840 | 0.00% | 84,840 | 81,389 | -4.07% |
| Ставка переменных накладных издержек | 84,840 | 84,840 | 0.00% | 84,840 | 80,188 | -5.48% |

Как видно из таблицы, отклонения денежного потока второго квартала являются весьма существенными – 68%. . Это вызывает необходимость произвести факторный анализ отклонений. Технология проведения этого анализа достаточна проста. Основная идея состоит в ответе на вопрос: какое отклонение имел бы годовой денежный поток, если бы каждый фактор действовал отдельно. Это означает, что необходимо сделать многократный пересчет бюджета для каждого отдельно действующего фактора при условии, что этот параметр принял значение, наблюдаемое по факту выполнения бюджета. Разумеется, что для проведения такого анализа должна использоваться компьютерная программа, позволяющая оперативно пересчитывать бюджеты.

Более подробно процедура выглядит следующим образом. За основу берем компьютерную программу бюджетирования, в которую вместо плановых значений первого квартала подставлены фактические значения этих параметров. В то же время все остальные праметры сохраняют свои плановые значения. Имея фактические значения переметров, указанные в табл. 33 для второго квартала, подставляем в программу бюджетирования фактическое значение первого параметра, объема реализации продукции, и рассчитываем величину годового денежного потока. В данном случае оно получилось равным 48,342 грн. Затем восстанавливаем в программе бюджетирования плановое значение объема продаж и подставляем вместо планового значения цены ее среднее фактическое значение, которое составляет 19.25 грн. Для этого значения программа рассчитывает величину годового денежного потока (68,352 грн.), которая заносится в соответствующую ячейку табл. 33. Аналогичным образом производится расчет значения годового денежного потока для каждого отдельно взятого фактического значения параметра бизнеса (все остальные при этом фиксируются на уровне своих плановых значений).

Результаты анализа в комплексе позволяют установить приоритеты влияния каждого фактора. В данном конкретном случае отклонение объема продаж играет наиболее существенную роль, так как его фактическое отклонение от плана создает отклонение денежного потока на уровне 43%. Ближайший по влиянию фактор – цена продукции, которая в данном случае приводит к отклонению денежного потока на 19.43%. Влияние остальных факторов сравнительно менее существенно.

Выводы, сделанные в отношении приоритетов влияния факторов, предопределяют управленческие решения, которые могут быть рекомендованы соответствующим функциональным подразделениям предприятия. Основной центр ответственности за невыполнение бюджета – это маркетинговое подразделение предприятия. Очевидно, что нужно обратить особое внимание на неэффективность работы этого подразделения: усилить контроль выполнения текущих заказов потребителей, улучшить систему прогнозирования объемов продаж, проводить более сдержанную политику ценовых скидок и т.д. Разумеется, в рамках второго подхода по-прежнему остается необходимость корректировать объемы и, возможно, цены продаж будущих периодов. Однако в отличие от первого подхода это перепланирование делается на фоне новых управленческих решений.

**Заключение**

Вершиной мастерства деятельности финансового менеджера является применение современных методов финансового планирования и контроля, которые в последнее время принято определять с помощью термина “Бюджетирование*”.* Бюджетирование подразделяется на краткосрочное, или текущее, которое охватывает период, не превосходящий один год, и капитальное, которое часто называют инвестиционным. В рамках текущего бюджетирования рассматривается задача оценки и планирования всех, входных и выходных, денежных потоков, как результат деятельности компании в краткосрочном периоде времени – месяц, квартал, год. При этом каждый из указанных промежутков разбивается на менее продолжительные периоды, например, год разбивается на 12 месяцев. Основная цель такого планирования состоит в том, чтобы оценить нехватку денежных ресурсов и предусмотреть пути дополнительного финансирования. Бюджетирование является вторым шагом в сложной проблеме планирования деятельности предприятия, после анализа безубыточности и целевого планирования прибыли.

**Список использованной литературы:**

1. Ковалев В.В., Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 1997.
2. Портер М. Конкуренция, – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2000.
3. Райн Б. Стратегический учет для руководителей. – М.: Издательское объединение “ЮНИТИ”, 1998.
4. Росс С, Вестрефилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов. – М.: “Лаборатория базовых знаний”, 2000.
5. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. – Киев: Издательский дом “Максимум”, 2001.