МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ (УНИВЕРСИТЕТ) МИД РФ

Кафедра статистики, учета и аудита

**Информационно-аналитическая справка на тему:**

«Бюджетирование в системе финансового менеджмента»

Выполнила: студентка 5 курса факультета МЭО 3 ак. гр. Симонян Алина

Научный руководитель: проф. Пучкова С.И.

Москва, 2001

# Содержание

§1. Понятие бюджетирования 3

§2. Процесс бюджетирования 3

§3. Виды бюджетов 6

Задание 1. 9

Задание 2. 13

# §1. Понятие бюджетирования

Бюджет – это план деятельности предприятия в числовом выражении на определенный период времени, как правило, до одного года.

Главные цели бюджетирования:

1. Планирование и контроль.

Бюджет является воплощением долгосрочного плана в текущем периоде. Контроль за результатами деятельности предприятия осуществляется путем сопоставления бюджетируемых и фактических результатов деятельности и последующим детальным анализом причин отклонений.

1. Распределение ответственности – делегирование ответственности за понесенные издержки, полученные доходы и прибыль.
2. Оптимизация.

Бюджет обеспечивает наилучшее использование ограниченных ресурсов.

1. Мотивация персонала.

Бюджет предоставляет сотрудникам информацию о намеченных целях в количественном выражении и обеспечивает возможность оценить эффективность их работы.

# §2. Процесс бюджетирования

I. Определение главного фактора бюджетирования (*principal budget factor*), то есть фактора, который ограничивает деятельность предприятия в краткосрочном периоде. Обычно таким фактором является предельный объем продаж, определяемый текущим рыночным спросом. Таким фактором могут быть также производственные мощности предприятия, наличие квалифицированных трудовых ресурсов или редких материалов и др. Весь дальнейший процесс бюджетирования будет строится с учетом выбранного главного фактора.

II. Разработка ключевого бюджета (*key budget*), т.е. бюджета по выбранному главному фактору. Чаще всего это бюджет продаж. Его построение включает детальное планирование физического объема продаж, цен и выручки по всем видам продукции.

III. Разработка функциональных, или операционных бюджетов (*functional budgets*), т.е. бюджетов, направленных на обеспечение выполнения ключевого бюджета. В первую очередь это бюджет производства. Его построение осуществляется исходя из объема продаж, наличия запасов на начало периода и минимального уровня запасов готовой продукции, который предприятие поддерживает в соответствии со своей внутренней политикой. Итак, для каждого вида продукции и для каждого периода (месяца, квартала):

планируемый объем производства = планируемый объем продаж +

+ требуемые запасы на конец периода – запасы на начало периода.

Бюджет производства строится только в количественном выражении (без стоимостного).

На основе бюджета производства разрабатываются:

* бюджет трудовых затрат (*labour budget*) в количественном (чел.-часы) и стоимостном выражении;
* бюджет расходования материалов (*materials usage budget*) – в количественном выражении.

Далее строится бюджет закупки материалов (*materials purchase budget*) с учетом данных бюджета расходования материалов, объема запасов материалов на начало периода и требуемого для поддержания уровня запасов материалов.

После этого составляются бюджеты накладных расходов. Переменные накладные расходы планируются следующим образом:

* производственные – на основе данных об объеме производства;
* коммерческие – на основе данных об объеме продаж.

Отдельно осуществляется бюджетирование постоянных накладных расходов.

Следующим шагом является определение ожидаемого притока денежных средств, с учетом планируемого объема продаж и схемы расчетов с покупателями; и ожидаемого оттока денежных средств, с учетом плана приобретения производственных ресурсов и схемы расчетов с поставщиками. В результате выясняется, существует ли вероятность дефицита денежных средств для обеспечения текущей деятельности, и определяется потребность предприятия в краткосрочном финансировании.

IV. Построение генерального бюджета (*master budget*), который включает:

* планируемый Отчет о Прибылях и Убытках;
* планируемый Баланс;
* планируемый Отчет о Движении Денежных Средств.

Для построения планируемого Отчета о Прибылях и Убытках используются бюджеты продаж, производства, отдельных видов затрат.

Ниже приведена проформа данного отчета, которая учитывает изменения и запасов готовой продукции, и запасов материалов.

Планируемый Отчет о Прибылях и Убытках.

Выручка х

Производственные издержки

Запасы сырья и материалов на начало периода х

Закупленное сырье и материалы х

Запасы сырья и материалов на конец периода \_(х)\_

Себестоимость израсходованных сырья и материалов х

Прямые затраты труда х

Производственные накладные расходы

[постоянные и переменные] \_х\_

Себестоимость произведенной продукции х

Запасы готовой продукции на начало периода х

Запасы готовой продукции на конец периода \_(х)\_

Себестоимость проданной продукции \_(х)

Валовая прибыль х

Непроизводственные (коммерческие и управленческие) расходы

[постоянные и переменные] (х)

Операцонная прибыль х

Прогнозный вариант Отчета о Движении Денежных Средств строится тем же способом, что и описанный выше бюджет по определению обеспеченности текущей деятельности денежными средствами.

Прогнозный Баланс формируется на основе планируемых Отчета о Прибылях и Убытках и Отчета о Движении Денежных Средств.

Принцип определения суммы по отдельным статьям баланса следующий (в качестве примера – для активных счетов):

Конечное сальдо по счету = начальное сальдо +

+ оборот по дебету (прогнозируемый) –оборот по кредиту (прогнозируемый).

Например,

прогнозируемая дебиторская задолженность на конец периода =

= дебиторская задолженность на начало периода +

+ прогнозируемая выручка (по отгрузке) –

– прогнозируемые поступления денежных средств от продаж.

# §3. Виды бюджетов

**3.1**

В зависимости от того, как перед проведением вариационного анализа корректируется бюджет в случае отклонения фактического объема производства от запланированного, бюджеты бывают:

1. фиксированные для любого уровня производства(fixed budgets);
2. фиксированные для каждого отдельного уровня производства (Flexible budgets);
3. гибкие (Flexed budgets).

В первом случае бюджет разрабатывается для прогнозируемого уровня производства; в конце периода данные этого бюджета о затратах сопоставляются с фактическими данными о затратах без каких – либо корректировок на фактический уровень производства. Область применения: сфера услуг, где большая часть издержек постоянны, в отличие от промышленного производства, где многие издержки являются переменными.

Во втором случае разрабатывается несколько вариантов бюджета при различных уровнях производства или продаж.

Пример. Разрабатываются следующие бюджеты:

А. бюджет для уровня производства 1000 – 1500 единиц;

Б. бюджет для уровня производства 1500 – 3500 единиц;

В. бюджет для уровня производства свыше 3500 единиц.

Данный способ применяется, когда

● значительная часть затрат является полупостоянной, т.е. они реагируют на изменение объема производства следующим образом:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Затраты |  | |  |
|  |  | |
|  | | |

Объем производства

●наблюдается эффект экономии на масштабе производства;

●закупочная цена сырья и материалов зависит от покупаемого количества и т.п.

«Гибкие» бюджеты *полностью* учитывают изменение объемов производства по сравнению с прогнозируемыми.

Пример.

Планируется произвести 10000 единиц продукции. Затраты сырья – 3 кг на 1 единицу. Всего планируемые затраты сырья – 30000 кг.

Фактически было произведено 15000 единиц продукции и израсходовано 42000 кг сырья.

Если мы применяем фиксированное бюджетирование, то будет отмечен перерасход сырья 42000 кг – 30000 кг = 12000 кг.

Если применяется гибкое бюджетирование, то планируемыми затратами будет считаться: 3 кг \* 15000 = 45000, и будет отмечена экономия сырья 3000 кг 45000 кг – 42000 кг = 3000 кг.

Процесс составления «гибкого» бюджета:

* изначально он разрабатывается для ожидаемого уровня производства;
* в конце периода бюджетированные затраты пересчитываются пропорционально фактическому объему производства, прежде чем происходит сопоставление плановых и фактических объемов затрат.

Данный вид бюджетов активно применяется для осуществления вариационного анализа, т.е. детального анализа отклонений фактических данных от запланированных.

**3.2**

В зависимости от того, как меняются бюджеты в результате изменения ожиданий, бюджеты бывают:

1)периодические (*periodioc budgets*);

2)скользящие (*rolling budgets*).

Периодический бюджет составляется обычно на один год; после того, как был принят бюджет, его не корректируют. Используется в стабильных отраслях, в которых несложно сделать прогноз и в которых не требуется очень тщательного контроля за всеми изменениями.

Скользящий бюджет – это бюджет, который постоянно обновляется путем добавления к нему следующего финансового периода (например, месяца или квартала) по мере того, как завершается очередной финансовый период. Цель данного вида бюджета: осуществлять тщательный контроль за деятельностью предприятия и всегда предоставлять максимально точную плановую информацию на ближайшие 12 месяцев.

Пример (скользящий бюджет)

1 января 2001 г составляется бюджет на 12 мес. до 31 декабря 2001 г.

1 февраля 2001 г:

● сравниваются фактические и плановые показатели за январь;

● если бюджет на январь оказался нереалистичным, проводится корректировка бюджета на оставшиеся 11 мес.;

●разработывается бюджет еще на 1 мес. вперед до января 2002 г.

# Задание 1.

Предприятие производит офисную мебель. Имеется следующая информация:

Запасы на начало Планируемые продажи Продажная

периода, шт. в июне, шт. цена

Стулья 63 290 120

Столы 36 120 208

Кресла 90 230 51

Запасы на конец месяца должны составлять 30% от объема продаж за соответствующий месяц.

Для производства мебели требуются следующие ресурсы:

Дерево, Пластик, Неквалифиц. Квалифиц.

кубометры кубометры труд, часы труд, часы

Стулья 4 2 3 2

Столы 5 3 5 8

Кресла 2 1 2 -

Стоимость ед. 12 7 4 6

затрат, руб

Запасы материалов на начало периода:

дерево – 142 м

пластик –81 м

Планируется, что запасы материалов на конец периода должны быть достаточными для производства 50 ед. каждого вида продукции.

Накладные расходы составляют 1 рубль на каждый час затраченного труда.

**Требуется:**

1. составить на июнь бюджет (а) продаж;

(б) производства;

(в) расходования материалов;

(г) трудовых затрат;

(д) закупки материалов.

1. составить планируемый Отчет о Прибылях и Убытках за июнь.

**(1) Операционные бюджеты**

(а) Бюджет продаж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Стулья | Столы | Кресла | Всего |
| Количество, ед | 290 | 120 | 230 |  |
| Стоимость, руб | 34 800 | 24 960 | 11 730 | 71 490 |

(б) Бюджет производства, в ед продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Стулья | Столы | Кресла |
| Продажи | 290 | 120 | 230 |
| Запасы на конец | 87 | 36 | 69 |
|  | 377 | 156 | 299 |
| Запасы на начало | (63) | (36) | (90) |
| Объем производства | 314 | 120 | 209 |

(в) Бюджет расходования материалов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Дерево, кубометры | Пластик, кубометры |
| Стулья | 314\*4=1256 | 314\*2=628 |
| Столы | 120\*5=600 | 120\*3=360 |
| Кресла | 209\*2=418 | 209\*1=209 |
| Итого | 2274 | 1197 |

(г) Бюджет трудовых затрат

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Неквалифиц. труд,  часы | Квалифиц. труд,  часы |
| Стулья | 314\*3=942 | 314\*2=628 |
| Столы | 120\*5=600 | 120\*8=960 |
| Кресла | 209\*2=418 | - |
| Итого, часов | 1960 | 1588 |
| Итого, руб | 1960\*4=7840 | 1588\*6=9528 |

(д) Бюджет закупки материалов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Дерево, кубометры | Пластик, кубометры |
| Расход в производство | 2274 | 1197 |
| Запасы на конец пер. |  |  |
| 50\*(4+5+2) | 550 |  |
| 50\*(2+3+1) |  | 300 |
|  | 2824 | 1497 |
| Запасы на начало пер. | (142) | (81) |
| Закупки, кубометры | 2682 | 1416 |
| Закупки, руб | 2682\*12=32184 | 1416\*7=9912 |

1. **Планируемый Отчет о Прибылях и Убытках (руб)**

Выручка 71490

Производственные затраты

Дерево 27288

Пластик 8379

Неквалифицированный труд 7840

Квалифицированный труд 9528

Накладные расходы (1960+1588) 3548

|  |
| --- |
| 56583 |

Запасы готовой продукции на начало пер.\* 15255

|  |
| --- |
| 71838 |

Запасы готовой продукции на конец пер.\* (16578)

|  |
| --- |
|  |

Себестоимость готовой продукции (55260)

|  |
| --- |
|  |

Валовая прибыль 16230

\*Расчет себестоимости запасов

(руб)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Стулья | Столы | Кресла | Всего |
| Себестоимость ед |  |  |  |  |
| Дерево | 12\*4=48 | \*5=60 | \*2=24 |  |
| Пластик | 7\*2=14 | \*3=21 | \*1=7 |  |
| Неквалифиц. труд | 4\*3=12 | \*5=20 | \*2=8 |  |
| Квалифиц. труд | 6\*2=12 | \*8=48 | - |  |
| Накладные расходы | 1\*5=5 | \*13=13 | \*2=2 |  |
| Всего | 91 | 162 | 41 |  |
| Запасы на начало пер. | 5733 | 5832 | 3690 | 15255 |
| Запасы на конец пер. | 7917 | 5832 | 2829 | 16578 |

*Проверка:*

Валовая прибыль

Стулья 290\*(120 – 91) = 8410

Столы 120\*(208 – 162) = 5520

Кресла 230\*(51 – 41) = 2300

|  |
| --- |
| 16230 |

# Задание 2.

Недавно созданное предприятие планирует начать деятельность с 1 марта 2002 г. Будут производиться продукт А и продукт Б. Имеется следующая информация:

1. Политика компании в отношении запасов:

-запасы готовой продукции на конец месяца должны равняться прогнозируемому на следующий месяц объему продаж;

-на конец месяца не должно быть остатков незавершенного производства;

-запасы материалов на конец месяца должны равняться производственной потребности в материалах следующего месяца.

1. Ожидаемые издержки на ед продукции (руб):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | А | Б |
| Материалы |  |  |
| Х (1,4 руб за кг) | 56 | 112 |
| У (7 руб за кг) | 21 | 28 |
| Труд |  |  |
| квалифицированный (28 руб в час) | 28 | 56 |
| неквалифицированный (8 руб в час) | 8 | 24 |
| Накладные расходы | 35 | 70 |

1. Ценовая политика компании:

цены устанавливаются с 20%-й наценкой на полную производственную себестоимость (с соответствующим округлением цены до рубля).

1. В соответствии с маркетинговым исследованием прогнозируются следующие объемы продаж:

-А: 2000 ед в марте, с последующим увеличением на 200 ед в месяц, до максимального объема продаж 2800 ед в месяц;

-Б: 1000 ед в марте, с увеличением на 10% в последующие 3 месяца и неизменным объемом продаж в дальнейшем.

**Требуется:**

1. составить на март, апрель и май следующие операционные бюджеты

(а) производства;

(б) закупки материалов;

(в) трудовых затрат;

(г) продаж;

1. составить планируемый Отчет о Прибылях и Убытках за 3 месяца.
2. **Операционные бюджеты**

(а) Бюджет производства (в ед)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Март | | Апрель | | Май | | Июнь | |
| А | Б | А | Б | А | Б | А | Б |
| Запасы на нач. | - | - | (2200) | (1100) | (2400) | (1210) | (2600) | (1331) |
| Продажи | 2000 | 1000 | 2200 | 1100 | 2400 | 1210 | 2600 | 1331 |
| Запасы на кон. | 2200 | 1100 | 2400 | 1210 | 2600 | 1331 | 2800 | 1331 |
| Производство | 4200 | 2100 | 2400 | 1210 | 2600 | 1331 | 2800 | 1331 |

(б) Бюджет закупки материалов

Материал Х

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Март | | Апрель | | Май | | Июнь | |
| А | Б | А | Б | А | Б | А | Б |
| Запасы на нач. | - | - | (96000) | (96800) | (104000) | (106480) |  |  |
| Расход в пр-во | 168000 | 168000 | 96000 | 96800 | 104000 | 106480 | 112000 | 106480 |
| Запасы на кон. | 96000 | 96800 | 104000 | 106480 | 112000 | 106480 |  |  |
|  | 264000 | 264800 | 104000 | 106480 | 112000 | 106480 |  |  |
| Всего в мес., кг | 528 800 | | 210 480 | | 218 480 | |  | |
| Всего в месяц,  руб (\*1,4/кг) | 740 320 | | 294 672 | | 305 872 | |  | |

Материал У

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Март | | Апрель | | Май | | Июнь | |
| А | Б | А | Б | А | Б | А | Б |
| Запасы на нач. | - | - | (7200) | (4840) | (7800) | (5324) |  |  |
| Расход в пр-во | 12600 | 8400 | 7200 | 4840 | 7800 | 5324 | 8400 | 5324 |
| Запасы на кон. | 7200 | 4840 | 7800 | 5324 | 8400 | 5324 |  |  |
|  | 19800 | 13240 | 7800 | 5324 | 8400 | 5324 |  |  |
| Всего в мес., кг | 33 040 | | 13 124 | | 13 724 | |  | |
| Всего в месяц,  руб (\*7/кг) | 231 280 | | 91 868 | | 96 068 | |  | |

(в) Бюджет трудовых затрат

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Март | | Апрель | | Май | | | Всего |
| *Вид трудовых*  *затрат* | квалиф,  часы | неквал,  часы | квалиф,  часы | неквал,  часы | квалиф,  часы | неквал,  часы |  | |
| Продукт А | 4200 | 4200 | 2400 | 2400 | 2600 | 2600 |  | |
| Продукт Б | 4200 | 6300 | 2420 | 3630 | 2662 | 3993 |  | |
| Всего часов | 8400 | 10500 | 4820 | 6030 | 5262 | 6593 |  | |
| Всего, в руб |  |  |  |  |  |  |  | |
| \*28 руб/час | 235 200 |  | 134 960 |  | 147 336 |  | 517 496 | |
| \*8 руб/час |  | 84 000 |  | 48 240 |  | 52 774 | 184 984 | |

(г) Бюджет продаж

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Март | | Апрель | | Май | | Всего, |
|  | ед | руб | ед | руб | ед | руб | руб | |
| Продукт А | 2000 | 356 000 | 2200 | 391 600 | 2400 | 427 200 |  | |
| Продукт Б | 1000 | 348 000 | 1100 | 382 800 | 1210 | 421 080 |  | |
| Всего |  | 704 000 |  | 774 400 |  | 848 280 | 2326 680 | |

Расчет цен

(руб)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | А | Б |
| Полная себестоимость | 148 | 290 |
| Плюс 20%-ная наценка | 29,6 | 58 |
| Всего | 177,6 | **348** |
| После округления | **178** |  |

1. **Планируемый Отчет о Прибылях и Убытках за 3 месяца**

(руб)

Выручка 2 326 680

Производственные затраты

Материал Х

закупка 1 340 864

запасы на конец периода

[(112000+106480)\*1,4 ] (305 872)

Материал У

закупка 419 216

запасы на конец периода

[ (8400+5324)\*7 ] (96 068)

Затраты неквалифицированного труда 184 984

Затраты квалифицированного труда 517 496

Накладные расходы 646 870

|  |
| --- |
| 2 707 490 |

Запасы готовой продукции на конец периода

[2600\*148+1331\*290] (770 790)

|  |
| --- |
|  |

Себестоимость проданной продукции (1 936 700)

|  |
| --- |
|  |

Валовая прибыль 389 980