**Содержание**

Введение

1 Бюджетное планирование на предприятии

1.1 Понятие и функции бюджетного планирования

1.2 Процесс бюджетирования на предприятиях

2 Типичные проблемы бюджетирования

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Актуальной задачей любого бизнеса на современном этапе является повышение его конкурентоспособности. Руководители предприятий все больше стали уделять внимание построению универсального инструмента управления, который позволил бы обеспечивать будущие конкурентные возможности предприятия и его позиции на рынке, а также краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на изменение ситуации. Одним из методов решения данной проблемы становится бюджетное планирование или бюджетирование.

Бюджетирование - есть создание технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов.

Бюджетное планирование в настоящее время является центральным инструментом управления предприятием. Все структурные подразделения предприятие вовлечены в процесс планирования с последующим осуществлением контроля утвержденных планов. Бюджетное планирование на предстоящий финансовый год создает предпосылки для возможности ежемесячного контроля за финансовыми результатами предприятия и осуществления своевременного руководства для достижения целей.

Поэтому бюджетирование становится очень популярной технологией управления в России и доказательство тому – множество публикаций, создание и существование консалтинговых компаний, занимающихся постановкой бюджетирования на предприятиях, разработка специализированных программных продуктов.

Все вышесказанное обосновывает актуальность выбранной темы.

Цель работы: изучить и охарактеризовать бюджетное планирование на предприятии.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

**1 Бюджетное планирование на предприятии**

**1.1 Понятие и функции бюджетного планирования**

Понятие «бюджет» существует не только для национальной экономики, но и для отдельного предприятия. Здесь под *бюджетом* понимается план хозяйственной деятельности предприятия на текущий период.

Бюджетное планирование определяется как «краткосрочное», «оперативное» и «тактическое» планирование деятельностью предприятия или «бюджетирование». Результатом планирования является *бюджет*, в котором формализуются цели и планы предприятия на определенный период, как правило, год. Бюджет предприятия включает в себя планы всех структурных подразделений.

В общем виде бюджет представляет собой смету доходов и расходов всех хозяйственных подразделений и функциональных служб предприятия.

Отличительными особенностями бюджета как инструмента планирования на уровне предприятия являются:

«Сквозной» характер. Сводный бюджет компании охватывает все сегменты бизнеса и включает в себя в качестве составных частей операционный план (показатели по текущим хозяйственным операциям), финансовый план (величину и структуру финансовых поступлений и расходов), инвестиционный план (капитальное строительство и закупка основных средств).

Директивность. Проект бюджета на текущий период утверждается приказом высшего руководства предприятия. Показатели утвержденного бюджета являются обязательными для исполнения менеджерами и сотрудниками всех структурных подразделений компании. На основе исполнения бюджетных показателей производится премирование за прошедший период, аттестация персонала и руководителей среднего звена, делаются оргвыводы о работе подразделений и менеджеров и т.д.

Формализация (представление в виде набора цифр). Бюджет предприятия может и не включать в себя детальные планы деятельности отдельных подразделений и служб — способы достижения конечных результатов могут быть отданы «на откуп» руководителю данного подразделения. Однако бюджет в обязательном порядке содержит количественно выраженный целевой (планируемый) результат деятельности подразделения. Формализация при составлении бюджета необходима для действенного контроля за текущим исполнением бюджета и оценки выполнения бюджета по окончании бюджетного периода. Бюджет компании, как и любой план, должен быть четким и не допускать двусмысленных толкований, а это достигается за счет его представления в виде количественных показателей.

Регулярность. Бюджет предприятия принимается на каждый период времени, который приказом высшего руководителя утвержден в качестве бюджетного периода. Регулярность является обязательным условием эффективности бюджетного планирования, так как обеспечивает непрерывность планового процесса на предприятии. Бюджет каждого последующего периода разрабатывается по итогам и на основе план-факт-анализа исполнения бюджета закончившегося периода.

Значение бюджетирования состоит в том, что оно:

- воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;

- обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;

- предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции;

- служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Кроме вышеперечисленного, опыт внедрения на некоторых предприятиях показал, что данный метод управления «заставляет приводить в порядок» неизменную в течение десятилетий систему нормирования, и, прежде всего сырья, не отвечающую уже современным характеристикам качества материалов. Что само по себе даёт эффект снижения затрат до 10% уже на стадии планирования.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что основная функция бюджетирования – создание инструментария планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности и ликвидности предприятия, основанном на систематическом прогнозировании будущего развития предприятия путем составления бюджетов.

**1.2 Процесс бюджетирования на предприятиях**

На предприятии обязательно должен быть разработан регламент бюджетного планирования, т.е. документально закрепленный порядок формирования бюджетов, в частности этапов подготовки, согласования и утверждения. Регламент описывает один полный цикл процесса оперативного планирования, ограниченный с одной стороны, установкой целевых показателей на оперативный период, с другой стороны – анализом уже достигнутых показателей.

Бюджетное планирование состоит из следующих основных форм:

* план прибылей и убытков - рассматривается в виде плановой сметы расходов с прогнозированием объемов продаж и определением финансовых результатов предприятия.
* финансовый план - для обеспечения необходимых денежных средств и удовлетворения потребности в капитале, гарантирующий платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия на планируемый период. Одновременно финансовый план представляет собой основу для последующего финансового контроля.
* прогнозный баланс - для оценки имущества и структуры капитала.

Процесс планирования должен быть обязательно согласованным как содержательно (горизонтально и вертикально), так и во времени. Желательно проводить планирование в компании в двух направлениях: «сверху вниз» и «снизу вверх». Первое отражает целевые показатели бюджетов компании, а второе – способы их достижения. Это означает, что планирование осуществляется не только в планово-финансовых отделах, а и в подразделениях компании, являющихся реальным источником возникновения доходов и расходов.

В целях организации бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия разрабатывается сквозная система бюджетов, объединяющая следующие функциональные бюджеты, охватывающие базу финансовых расчетов предприятия:

- бюджет фонда оплаты труда, на основании которого прогнозируются платежи во внебюджетные фонды и некоторые налоговые отчисления;

- бюджет материальных затрат, составляемый на основании норм расхода сырья, комплектующих, материалов и объема производственной программы структурных подразделений;

- бюджет потребления энергий;

- бюджет амортизации, включающий направления использования ее на капитальный ремонт, текущий ремонт и реновацию;

- бюджет прочих расходов (командировочных, транспортных и т. п.);

- бюджет погашения кредитов и займов, разрабатываемый на основании плана-графика платежей;

- налоговый бюджет, включающий все налоги и обязательные платежи в бюджет, а также во внебюджетные фонды. Данный бюджет планируется в целом по предприятию.

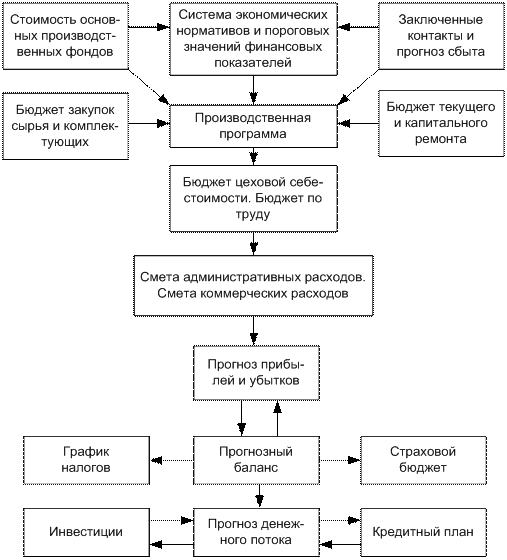
Разработка бюджетов структурных подразделений и служб основана на принципе декомпозиции, заключающемся в том, что бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня. Сводные бюджеты по каждому структурному подразделению разрабатываются, как правило, ежемесячно. В целях равномерного обеспечения предприятия и его подразделений оборотными средствами в них указываются ежедневные плановые и фактические затраты, а также в целом на месяц. Примерная система бюджетов предприятия отражена в табл.1.

Таблица 1

**Система бюджетов предприятия**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бюджеты | Производственные подразделения | | | Функциональные службы | | | Непромышлен-ная группа | | | Итого сводный бюджет |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Фонд оплаты труда |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Материальные затраты |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Энергопотребление |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Амортизация |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Прочие расходы |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Итого |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Кредитный бюджет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Налоговый бюджет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Итого сводный бюджет |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Структура сводного бюджета, обобщающего работу по финансовому прогнозированию и планированию, представлена на рис. 1.



**Рис. 1.** **Структура сводного бюджета**

Составной частью финансового планирования является определение центров ответственности – центров затрат и центров доходов. Подразделения, в которых измерение выхода продукции затруднено или которые работают на внутренних потребителей, целесообразно преобразовывать в центры затрат (расходов). Подразделения, выпускающие продукцию, идущую конечному потребителю, преобразуются в центры прибыли, или центры доходов.

В системе текущего финансового планирования необходимо определить реальное поступление денег на предприятие. Для этого необходимо иметь данные об удельном весе поставок продукции за предоплату, поставок на условиях коммерческого кредита с отсрочкой платежа.

Обычно используются два метода для расчета и анализа денежных поступлений.

Первый метод заключается в непосредственном определении денежных поступлений (поступление выручки, авансы полученные, ссуды и т.д.) и оттока денежных средств (оплаты счетов поставщиков, возврат ссуд, выплата заработной платы и т.п.).

При втором методе исходной точкой является чистая прибыль, которая корректируется на доходы и затраты, которые не означают притока и оттока денежных средств. Например, увеличение дебиторской задолженности означает рост доходов, но не означает притока денежных средств.

Притоком является любое увеличение статей обязательств или уменьшение активных счетов, оттоком – любое уменьшение статей обязательств или увеличение активных статей баланса.

В системе текущего планирования на предприятии разрабатывается баланс денежных поступлений и расходов, позволяющий оценить синхронность поступления и расходования денежных средств и их взаимоувязку. Он имеет доходную и расходную части.

Доходная часть включает источники поступления средств: выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг), поступления по счетам, выписанным при продаже товаров в кредит, доходы от долевого участия в деятельности других предприятий, доходы по акциям, облигациям и другим ценным бумагам, ссуды, прочие поступления.

Расходная часть объединяет следующие направления использования средств: покупка товаров, заработная плата, платные услуги, ремонт и содержание оборудования, реклама, погашение ссуд, прочие платежи.

**2** **Типичные проблемы бюджетирования**

Процесс бюджетирования на современных предприятиях сталкивается с множеством проблем. Наиболее распространенные:

* Процесс составления планов затягивается на достаточно долгий период (например, принятие годового бюджета в одной из компаний осуществлялось в марте планируемого года).
* Отсутствие единой системы отчетных и плановых документовв группе предприятий часто приводит к тому, что суммируются зачастую несопоставимые данные.
* Проблема согласования бюджетов (отсутствие инструментов и достаточно долгий срок прохождения документов между верхними и нижними уровнями приводит к тому, что не остается времени на окончательное согласование бюджетов).
* Отсутствие в предприятие достаточного количества сетей и компьютеров приводит к проблемам обмена данными между отделами, предприятиями и различными программными продуктами.
* Существующие на предприятиях информационные системы зачастую страдают большим количеством недостатков (у одних, например, плохо настраивается импорт данных из других программных продуктов и файлов, у других - системы работают ненадежно, вероятность ошибки очень велика, а затраты времени на ее исправление исчисляются днями).
* Зачастую составленные оперативные бюджеты не укладываются в стратегический план предприятия.
* Часто плановые и фактические данные значительно отличаются друг от друга, что вызвано «оторванностью» бюджетирования от остальной деятельности предприятия.

Проблемы, перечисленные выше - это только часть большого комплекса, с которым современные предприятия сталкиваются при планировании своей деятельности. Поэтому и решать их рекомендуется комплексно.

**Заключение**

Таким образом, для организации системы анализа и планирования денежных потоков на предприятии, адекватной требованиям рыночных условий, рекомендуется создание современной системы управления, основанной на разработке и контроле исполнения системы бюджетов предприятия.

Внедрение системы бюджетирования на предприятии позволяет:

1. поддерживать систему планирования, контроля и управления на основе план-фактного анализа;

2. обеспечить прозрачность и предсказуемость потока денежных средств, усилить контроль руководства за движением денежных средств;

3. увеличить эффективность использования и одновременно снизить риск управления свободными денежными средствами;

4. усилить контроль над производственными показателями, доходами и расходами как предприятия в целом, так и отдельных структурных подразделений;

5. консолидировать деятельность всех структурных подразделений и направить ее на достижение целей компании;

6. вовлечь в процесс управления и активизировать менеджмент среднего звена;

7. обеспечить мотивацию и усилить ответственность менеджеров среднего звена, передав им ряд управленческих задач (участие в планировании, анализе причин отклонений от плана и т.п.);

8. оптимизировать документооборот.

**Список использованной литературы**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М.Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2000.
2. Бухалков М.Н. Внутрифирменное планирование. Учебник / М.Н.Бухалков. – М.: Инфра-М, 2003.
3. Голышева Ю.В. О проблемах разработки финансового бюджета организации // Современные проблемы управления / Под ред. Н.М.Чикишевой. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2002.
4. **Кобец Е.А.** Планирование на предприятии / **Е.А.Кобец**. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006.
5. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организаций / Р.А..Фатхутдинов. - М.: Эксмо, 2004.
6. Шава О. Бюджетное планирование как способ управления предприятием. / Справочник экономиста. – 2007. - №3.
7. Экономика предприятия. Учебник / Под ред. О.И.Волкова – М.: Инфра-М, 2001.