**2. Осн. понятия бюдж-я**

Бюджет- количеств выраж-е централизовано устанавливаемых пок-лей плана пред-я на опред период по: использ-ю кап, тов-мат., и фин ресурсов; привлечение источников фин-я тек и инвестиц деят-ти; доходам и расходам; движ ден ср-в; инвестициям к кап и фин влож-ям. Определяющими характ-ми бюджета явл: формализация (количеств выраж-е) и сквозной характер (системность, непрерывность). Бюджет пред-ия всегда разрабатывается на опред временной интервал – бюджетный период. Бюджетир-е – процесс реализации бюджета как документа практич деят-ти компании. Бюджетный цикл – период времени от начала первой стадии бюджетного процесса, т.е. составление сквозного бюджета до завершения 3-ий стадии план-факт анализа исполнения бюджета.

**5. Инфраструктура бюджетного процесса.**

I Учет: 1. б.у., 2. оператив учет, 3. сбор инф-ии о сост рынка. II. Технология: 1. цели и задачи (целевые показ-ли и нормативы), 2. виды бюдж-в, 3. Схема консолидации (методология составления контроля и анализа сводного бюджета), 4. форматы бюджетов, 5. принципы бюдж-я, 6. квалифицированный персонал. III. Организация: 1. Фин структура (набор ЦФО), 2. регламент бюдж-я и бюдж контроля, 3. шаг фин планир-я, 4. распред-е ф-ций и ответственности между уровнями управ-я, 5. график документооборота, 6. система орг распорядит и внутр нормативных док-ов. IV. Автоматизация : 1. тех ср-ва, 2. ПО, 3. требования к исходной инф-ии.

**6. Осн группы бюдж-в.**

Осн. бюджеты предназн для упр-я финансами орг-ции, оценки фин сост-я и бизнеса. Необходимо составлять все 3 вида этих бюджетов ( БДиР, БДДС, расчетный баланс). Операц и вспомогат. бюджеты нужны для увязки в натур показ-лях планир-я со стоимостными, т.е. для более точного сост-я осн бюджетов. Специальные бюджеты необходимы для более точного опред-я целевых показ-ей и нормативов фин планир-я более точного учета особенностей местного налогообложения (бюджет балансовой прибыли, чист приб, НИОКР, налоговый бюджет).

**7.** Бюджет продаж показывает помесячный и поквартальный объемы продаж по видам прод-ции и в целом по компании и по подразделениям в натур и стоимостных показателях на нач и конец бюджетного периода. Производственный бюджет показывает помесячный и поквартальный объемы пр-ва (выпуска) по видам прод-ции и в целом по компании в натур показателях с учетом запасов ГП на нач и конец бюджетного периода. Бюджет запасов ГП содержит инф-ию о запасах по видам прод-ции и по компании в целом и по отдельным видам бизнеса в натур и стоимостном выраж-и.

**8.** Бюджет прямых мат затрат содержит инф-ию о запасах сырья и мат-ов, покупных изделий и комплектующих в расчете на ед ГП по видам прод-ции и в целом по компании в натур и стоимостных показ-лях, а также инф-ию о запасах осн мат-ов на начало бюджетного периода. Бюджет прямых затрат труда отражает затраты на з/п осн производств персонала на протяжении бюджетного периода в расчете на ед ГП по видам прод-ции и в целом по компании в натур и стоим пок-лях (т.е. с учетом чел-часов и тариф ставок). Бюджет общепроизводств расходов показывает: расходы на з/п АУП, ИТР и вспомогат персонала занятого в данном бизнесе; арендные платежи; комунальные и командировач расходы; затраты на тек ремонт.

**9.** Бюджет управ раходов содержит инф о расходах на: з/п АУП, ИТР и вспомогат персонала в аппарате упр-я; арендные и комунальные расходы; командировачные расходы; затраты на тек ремонт… Бюджет коммерч расходов отражает расходы: на рекламу, комиссионные сбытовым посредникам, транспортные услуги, прочие расходы по реализации. Бюджет накладных расходов содержит инф о прочих расходах орг-ции (амортизация, оплата% по кредитам, др общезаводские расходы на протяжении бюджетного периода).

**10.** Главный смыслоперац бюджетов – более тщательная подготовка исходных данных для основных бюджетов, а также перевод планируемых показателей из натур ед измерения в стоимостные. Бюджеты несколько отличаются от смет формами и форматами: 1. затраты в бюджете представлены в виде планов, графиков. 2. бюджеты составляются в виде 2-х бюджетных форм: а) плана графика начисления затрат, б) графиков оплаты, в котором отражается план поступления и списания ден ср-в.

**11.** Правильный выбор формата – набора статей управ учета не регулируется нормативно правовыми актами. Требования к форматам бюджетов: 1. должны быть совместимы с действ в орг-ции системы бух фин отчетности. 2. нужно чтобы бухгалтера понимали чего от него хотят получить из пок-лей для целей планир-я и прогнозир-я. 3. для нужд бюдж-я бух фин отчетность нужно модефицировать введя категории: моржинальная прибыль, усл- пост расходы… 4. в бюдж форматах должны находиться не все возможные, а наиб важные статьи затрат. Отдельно следует выделять те статьи, доля которых превышает 0.5-1% выручки.

**12.** Вспомогат бюджеты предназначены для более тщательного планир-я динамики активов. 1) план капитальных (первонач затрат, инвестиц бюджет) затрат, показывает распред-е по бюдж периодам фин ресурсов, выделяемых на инвестиции. 2) кредитный план представляет собой док-т, в котором отражены кредиты и инвестиции необходимые пред-ию на предстоящий бюджетный период. Специальные бюджеты показывают калькуляцию или распред-е отдельных статей осн бюджетов (налог бюдж, бюдж ЧП).

Роль спец и вспомаг бюдж-в заключается в подготовке инф-ии для составления осн бюдж-в или обработки их итоговой инф-ии.

**13.** Подготовка мастер бюджета и прежде всего осн бюджетов носит интерактивный хар-р, т.е. их постоянно приходится корректироватьдля соответствия целям и задачам фирмы. При составлении осн бюдж-в могут использоваться 2 подхода: 1) Прямой (на основе составления операц бюдж-в), 2) Косвенный (упрощенный), на основе сбалансирования расходов и тек затрат, первонач стартовых затрат и финансирования.

**14.** С этого вида бюджета начинается планир-е, исходным пунктом к нему явл составл прогноза продаж. При расчете по группам выделяется средний товар в группе и по нему след образом исчисляется: общий оборот = кол-во предполагаемой к продаже прод-ции \* отпускная цена из спец графика взятая с учетом инфляции. Чистые продажи = общий оборот – все выплаты с общего оборота. В бюджете продаж должен быть представлен график поступлений ден ср-в от продажи прод-ции. График поступлений необходим для более точного составления бюджета движения ден ср-в, т.к: 1) позволяет определить сроки и размеры оплаты отгруженной прод-ции. 2) позволяет опред-ть структуру ден ср-в и их аналогов – фин сурогатов (взаимозачеты, векселя…). Поскольку усл-я функц-я конкретного бизнеса у каждой компании различные, то и формат графика поступлений у них будет разный. Процесс оптимизации бюджета продаж можно завершить лишь зная параметры осн бюдж-в.

**15.** Шаг.1. Опред-ть V продаж каждого продукта на 1-ый месяц бюджетного периода в натур выраж-и (в шт, экз). Шаг2. Опред-ть цену каждого продукта на 1-ый мес бюджетного периода. 3. Объем продаж каждого продукта за мес равен цена \* V продаж в натур выраж-и. 4. Опред-ть возможную динамику цен (среднемес темп инфляции) и/или динамику сбыта (темп среднемес роста V продаж). 5. Объем продаж каждого продукта за 1-ый мес бюдж периода. Темп роста= динамика продаж каждого продукта по мес. 6. Просуммировав значение объема продаж в каждом месяце получим V продаж по каждому продукту. 7. Просуммировав по каждому периоду значение в каждом месяце определим V пр-ва прод-ции по всем продуктам и по всем месяцам бюдж периода. 8. Если в динамике V продаж внутри бюдж периода запланированы возможные колебания, их необходимо учесть, скорректировать значение бюджета продаж за соответств месяцы. 9. Для составл графика поступл ден ср-в за отгруж прод-цию предстоит опред-ть долю прод-ции, которая будет реализована за наличный расчет или по предоплате.

**16.** Обычно в состав производств бюджета принято включать след операц бюджеты: бюджет пр-ва, запасов, прямых затрат на мат-лы (на опл труда), прямых производств затрат, общепроизводств накладных расходов. Назначение этого бюджета – опред-ть производств программу для производств структур или план закупок товаров для торговых пред-ий на предстоящий бюджетный период. Упрощенный порядок составл бюджета: 1) опред-ть ст-ть запасов по каждому изделию в первый и послед месяцы бюджетного периода и просуммировав их получить общую с/ть на нач и конец бюдж периода. 2) Опред-ть месяцы бюдж периода, в которых планируется изменить уровень запасов ГП. 3) Расчитать ежемесяч уровни пр-ва с учетом бюджета продаж и остатков ГП.

 **17.** Назначение бюджета прямых затрат на мат-лы – опред-ть затраты сырья, мат-ов, п/ф, комплект изделий и др. продуктов необходимых для пр-ва ГП, чья ст-ть целиком относится на V продаж и изменяется прямопропорционально V продаж. В рамках данного бюджета предстоит также опред-ть нормативный (переходящий) запас сырья и мат-ов., а также график погашения кредит зад-ти. Бюджет прямых затрат труда, назначение – опред-ть прямые (переменные) издержки на з/п в соответствии с составленным ранее бюджета продаж, учитывая в нем усл-перем виды расходов на з/п. Для составл этого бюджета необходимо расчитать затраты раб времени в часах и чел-часах идущие на изготовленные единицы ГП и ст-ть 1-ого чел-часа времени по средней или средневзвешенной тарифной ставки. Инф-ия бюджета м/б представлена в виде плана графика прям затрат труда или графика выплаты з/п.

**18.** Назначение бюджета – опред-ть издержки связанные с теми категориями произв или операц затрат, которые прямопропорц изменяются при изменении V пр-ва (продаж), к их числу могут быть отнесены: электроэнергия, сопутств мат-лы, страх-е грузов, экспедиторские и др расходы связанные с доставкой груза. Для торговли – экспедит расходы, страх-е грузов, трансп расх (если все они привязаны процентам к ст-ти партии).

Упрощенный порядок: 1) Опред-ть наиб важные (критические) виды сырья и мат-ов, а также категорий персонала, чьи издержки на опл труда будут связаны с V продаж. 2) Расчитать нормы расхода отдельных видов прямых затрат на единицу и на весь V и проследить как он будет изменяться в динамике на протяжении бюдж периода. 3) Если ожидается, что внутри бюдж периода произойдут изменения в соотношении прямых затрат, то необходимо скорректировать нормы расхода.

**20.** Назначение – состоит в более точном распределении затрат на мероприятия по продвижению продукта на рынки. В состав коммерч расх обычно принято включать: 1) Расходы по доставке ГП (транспортировке), 2) з/п сбытовому персоналу, 3) комиссионные сбытовым агентам или посредникам, издержки на вспомогат и упаковоч мат-лы, 4) маркетинговые исследования, реклама и продвижение прод-ции на рынки. Традиционно коммерч расх принято разделять на: усл-перем и усл-пост. По мимо сметы в состав данного бюджета входит план-график распред-я коммерч расх-в внутри бюдж периода (по мес, по статейно…). Упрощ поряд сост: Шаг1. опред-ть наиб важные виды накладных расходов. 2. распределить эти расходы на управ и коммерч. 3. выделить в составе управ и коммер расходов перем и усл-пост. 4. опред-ть какие расходы в составе усл-пост следует отнести к расходам отдельных бизнесов, а какие к общеорг расходам. 5. составить план-график распред-я перем накладных расходов в соответств с изменениями динамики продаж. 6. составить план-график усл-пост расходов относимых к расходам отд бизнеса внутри бюдж периода. 7. опред-ть какая доля общепроизв накладных расх-в приходится на отд вид бизнеса компании и с учетом этого составить график погашения таких расх-в. 8. составить график оплаты для всех видов коммерч и управ расх-в в соответствии с их погашением внутри бюдж периода.

**21.** Назначение – как можно более точно опред-ть общие и административ расходы, необходимые для осуществл деят-ти орг-ции и ее существования как юр лица.

В состав упр расх могут включаться: амортизация; аренда, связь, комун платежи; содерж-е зданий; з/п и премии упр, высшего и среднего звена; канцелярские расходы; услуги связи; командировач расх; % за кредит; налоги включаемые в с/ть. Кроме сметы составляется план-график распределения перечисленных расходов внутри бюджетного периода по месяцам и в разрезе подразделений. Критерием эффективности упр и коммерч расх-в явл опережающий рост V продаж по сравнению с ростом этих расх-в.

**22.** Бюджет кап (первонач затрат, инвестиц бюджет) явл вспомогат бюджетом, он показывает соотношение стартовых затрат бизнеса и внеш источников фин-я. Бюджет кап (первонач затрат) нужен для того чтобы рассмотреть распред-е ср-в выделяемых для начала бизнеса в виде стартовых затрат. В этом док-те показано распред-е капитало вложений и др первонач затрат как по статьям расх-в, так и по месяцам бюдж периода.

**23.** В первонач варианте кредитный план может составляться после разработки плана кап затрат. Формат кредитного плана: Виды затрат: 1. Сумма кредита (т.р.). 2. Ставка год.%. 3. Срок возврата (в мес). 4. Возврат (с какого мес начинается). 5. Погашение кредита (в т.р.) (нарастающий итог возврата). 6. Сумма к уплате (сумма недопогашенного кредита).

/янв, фев, март, 1кв, 2кв, 3кв, 4кв,всего за год/.

**24.** Перед составлением осн бюдж-в целесообразно составить операц и вспомогат. бюдж. Операц бюджеты позволяют собрать данные о тек затратах и о состоянии некоторых балансовых счетов на нач и конец бюдж периода. План кап затрат, кредит план и прочие бюджеты позволяют опред-ть инвестиц расходы и расходы по их обслуживанию. При составлении осн бюджетов нужно руководствоваться требованиям сбалансированности: 1) тек затрат и поступлений. 2) кап (первонач) затрат и внеш источников ден ср-в. 3) прочих вложений и поступлений. Конкретной технологии бюдж-я в целом нет и быть не может, она зависит от: 1. цели и задач бюдж-я. 2. исходной инф-ии. 3. распред-я ф-ций бюдж-я внутри команды.

**25.** БДиР - в нем показывается соотношение всех доходов от реализации (по отгруженной потребителем прод-цией или оказанным услугам) в плановый период со всеми видами расх-в, которые предполагает понести в этот же период орг-ция. Общие требования к разработке БДиР: 1. Сопоставлять изменение доход-в и расх-в по периодам времени, по отд структурным подразделениям. 2. опред-ть и сопоставлять рентабельность бизнеса. 3. устанавливать лимиты усл-пост затрат по отд структурным подразделениям. 4. устанавливать нормативы усл- перем и др расх-в и контролировать их соблюдение по отдельным структурным подразделениям. Формат: Показ-ли: 1) общий оборот, 2) резерв для расчета с бюджетом, 3) п/ф-ты для др цехов, 4) чистая выручка от реализации.

 **41.** Бюджетный регламент -установленный в орг-ции порядок составления (разработки), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведение план/факт анализа и оценки пополнения бюдж-в различного вида и уровней. Его составные элементы: 1) принятый в орг-ции бюдж период и минимальный бюдж период. 2) сроки (график) и порядок разработки, согласования представления консолидации и утверждение бюдж-в различных уровней. 3) бюдж цикл (шаг фин план-я), за него проводят план/факт анализ. 4) периодизация бюдж контролинга, т.е. системы внутр контроля и оценки пополнения бюджета. Послед-ть бюдж регламента: 1. составл бюдж-в отд подразделений, 2. составл сводных бюдж-в. Гл.задачей бюдж регл явл обеспечение возможностей контролировать ход пополнения бюджетов различных видов и уровней упр-я.

**43.** Бюдж цикл – порядок составления, представления и утверждения бюдж-в, его продолжит-ть зависит от: 1) специфики хоз деят-ти, 2) тех оснащенности фин служб и др факторов. При составл бюдж-в могут устанавливаться след сроки: 1) срок не позднее которого каждый центр фин ответственности должен представить свой бюджет в службу занимающуюся рассмотр-ем и послед консолидацией. 2) срок в теч которого рук-во компании, соответств служба или отдел осуществляет согласование и утвержд-е бюдж-в подразделений и бюджета компании в целом. 3) срок до которого должны быть составлены сводные бюджеты компании, утверждены и доведены до соответств структурных подразделений бюджеты различ уровней.

**44.** Для того чтобы бюджет заработал необходимо создать управленч технологию, такая технология закрепляется в положении о бюджетном регламенте. Общая структура бюдж регл-та, которя должна найти свое отражение в положении: I. Бюдж период: 1. общий бюдж период, 2. период для составл директивного бюджета, 3. период для составл индикативного бюджета. 4. минимальный бюдж период по видам осн бюдж-в. **II.** График бюдж-я: 1) порядок разработки и его сроки, 2) порядок согласования и его сроки, 3) порядок предоставления и его сроки, 4) порядок обработки и его сроки, 5) порядок консолидации. **III.** Бюдж цикл: 1) период за который составляются отчеты об исполнении бюдж-в. 2) период начиная с которого осуществл корректировки бюдж-в на оставшуюся часть всего бюдж периода. **IV.** Бюдж контроль: 1) период за который проводится план/ факт анализ, 2) период и порядок принятия управл решений на основе рез-ов план/факт анализа.