

БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ

Тема 7. Основы бюджетирования

1. Основы планирования и виды бюджетов

2

- ▣ *Основными задачами управленческого учета* являются планирование и контроль деятельности предприятия, т.е. эффективность распоряжением (использованием) активов.
- ▣ *Функции планирования и контроля* нацелены на бюджет или финансовую систему.
- ▣ *А бюджет направлен* на долгосрочные планы предприятия с разбивкой их на краткосрочные и среднесрочные планы.
- ▣ При этом бюджет требует разработки системной отчетности о результатах хозяйственной деятельности, которая используется при мониторинге выполнения долгосрочных программ развития предприятия.
- ▣ *Бюджет служит информационным источником* для анализа эффективного финансового контроля за исследуемый период.
- ▣ *Разработка организацией ежегодного бюджета* – не что иное, как создание системы (процесса) управления ресурсами (активами) предприятия.

- Данный процесс управления охватывает сферы деятельности от руководителя до конечного исполнителя хозяйственной операции.
- *Бюджет при планировании* деятельности предприятия должен предусматривать информацию, ясную и доступную для экономического и аналитического ее понимания.
- При этом *не рекомендуется избыток информационных потоков*.
- Таким образом, *под бюджетированием* в бухгалтерском учете предполагается процесс планирования.
- *Бюджет – это план к действию (хозяйствованию) или практической деятельности.*
- В соответствии с практикой Института дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США *бюджет трактуется как количественный план в денежном выражении, разработанный на конкретный период времени, основными критериями которого предусматриваются (отражаются):*
 - ожидаемые доходы;
 - ожидаемые расходы;
 - размер капитала, который необходимо привлечь для достижения поставленной (определенной) цели.

- *Бюджетное планирование* нацелено не только на достижение прибыли, но и динамичное развитие предприятия.
- **Основными преимуществами бюджета** являются:
 - 1) он контролирует деятельность организации;
 - 2) оценивает результаты деятельности организации в целом и по подразделениям;
 - 3) координирует деятельность различных подразделений организации и направляет ее на интересы организации в целом;
 - 4) оценивает выполнение плана центров ответственности и их руководителями, выявляет узкие места.
- ▣ **Контроль** за деятельностью организации направлен не на реагирование сложившейся обстановки, а на целенаправленную деятельность функционирования организации.
- ▣ **Оценка** результатов деятельности организации в целом и по ее подразделениям позволяет сделать правильные выводы и выявить возникшие возможности (выгоды).

- **Координация** деятельности различных подразделений организации заставляет менеджеров ориентировать свою предпринимательскую деятельность на интересы организации в целом.
- **Оценка плана центрами ответственности** выявляет узкие места и указывает сегмент, куда следует провести вложения и где необходимо оперативное вмешательство со стороны менеджера.
- Процесс составления организацией бюджета (процесс бюджетирования) представляет следующий процесс:
 - 1) планирование под руководством руководителя деятельности организации в целом и по структурным подразделениям;
 - 2) определение оценочных показателей деятельности предприятия;
 - 3) выявление изменений в планах в связи с возникшей новой ситуацией;
 - 4) обоснование корректировки и корректировки плана.

- ▣ *Планирование деятельности* предприятия рассматривается в двух направлениях:
 - с точки зрения фирмы и особенностей ее деятельности;
 - с позиции финансового менеджмента, т.е. умения предвидеть будущее фирмы и использовать на практике это предвидение.
- ▣ **Планирование** – это особый тип процесса принятия решений, который касается не одного события, а охватывает деятельность всего предприятия.
- ▣ Оно помогает ответить на следующие вопросы:
 - на каком уровне развития находится ваш бизнес, каковы его конечные финансовые результаты?
 - с помощью каких ресурсов (включая финансовые) эти результаты могут быть достигнуты?
 - Процесс планирования неразрывно связан с процессом контроля.

- ▣ В основе этих процессов и контроля находится анализ прошлой финансовой и производственной информации, которая в основном накапливается в системе бухгалтерского и статистического учета и отчетности.
- ▣ Различают краткосрочное (текущее) и перспективное (долгосрочное) планирование.
- ▣ *Краткосрочное планирование* – это планирование со сроком до одного года, с разбивкой по кварталам, месяцам, дням, сменам и часам.
- ▣ *Долгосрочное (перспективное) планирование* разрабатывается на срок более трех лет (трех-, пяти- и десятилетние планы), в добывающей и электроэнергетической промышленности планы составляются на 20-летнюю (и более) перспективу.

□ *Значение планирования* определяется следующим:

- деятельностью предприятия в хозяйственных и финансовых показателях: численностью работающих, производственными мощностями, объемом продаж, себестоимостью, прибылью, инвестициями, денежными потоками;
- разработкой и внедрением стандартов для упорядочения финансовой информации, формируемой в финансовых планах и отчетах об их исполнении;
- определением оптимальных сумм финансовых ресурсов, необходимых для реализации долгосрочных и краткосрочных планов предприятия;
- оперативным финансовым планированием с целью корректировки стратегии фирмы.

- ▣ **Разработка финансового плана** занимает важное место в стабилизации денежных потоков предприятия.
- ▣ **Финансовый план** – это обобщающий документ, отражающий поступление и расходование денежных средств предприятия в краткосрочном и долгосрочном периодах.
- ▣ Он включает в себя **операционный и капитальный бюджеты**.
- ▣ **Планированию деятельности предприятия предшествует процесс составления сметы или процесс бюджетирования.**
- ▣ **Смета (бюджет)** – это финансовый документ, созданный до выполнения предполагаемых действий, т.е. прогноз будущих финансовых операций.
- ▣ **Бюджет – операционный финансовый план**, отражающий расходы и поступление средств от хозяйственной (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

- ▣ Он является количественным выражением планов деятельности и развития предприятия, координирующим и конкретизирующим в цифрах проекты руководителей, отвечает на вопрос, какую прибыль получит предприятие при том или ином варианте развития.
- ▣ *Применение бюджета предполагает ряд преимуществ:*
 - планирование, как стратегическое, так и тактическое, помогает контролировать производственную ситуацию;
 - бюджет служит составной частью управленческого контроля, создает объективную основу оценки результатов деятельности организации в целом и ее структурных подразделений;
 - бюджет является средством координации деятельности различных подразделений предприятия;
 - бюджет – это основа для оценки выполнения плана центрами ответственности: работа менеджеров оценивается по отчетам выполнения бюджета; сравнение фактических результатов с данными бюджета указывает области направления действий менеджеров;

- с помощью бюджета производится анализ отклонений фактических данных от плановых, что позволяет своевременно воздействовать на негативные стороны деятельности предприятия.
- **Бюджетирование** – разработка бюджетов в соответствии с целями хозяйственного планирования.
- **Бюджетирование** капитала – разработка бюджетов для управления капиталом предприятия – определение источников формирования капитала (пассивы баланса) и их размещения (активы баланса).
- **Бюджетный контроль** – это текущий контроль над использованием отдельных показателей доходов и расходов, установленных плановым бюджетом.
- **Смета** – формы планового расчета, определяющие потребности предприятия в денежных ресурсах на предстоящий период и последовательность действий по исчислению показателей.

- Процесс составления организацией бюджета называется **бюджетным циклом**, который состоит из:
 - планирования деятельности организации в целом и ее структурных подразделений с участием руководителей всех центров ответственности;
 - обсуждение возможных изменений в планах, связанных с выявлением новых факторов и ситуаций;
 - определения показателей, которые будут использоваться при оценке деятельности;
 - корректировки планов с учетом предложенных поправок.
- ▣ **По задачам**, стоящим перед предприятием, выделяют следующие виды бюджетов:
 - *генеральный бюджет и частные;*
 - *гибкие и статические.*
- ▣ *Генеральный бюджет охватывает всю хозяйственно – финансовую деятельность предприятия.*

- **Основная его цель** – объединить и суммировать сметы и планы различных подразделений предприятия на базе частных бюджетов.
- При составлении **генерального бюджета** создаются:
 - Прогнозирующий баланс;
 - План прибылей и убытков;
 - План движения денежных средств.
- **Генеральный бюджет** – это самый *сложный процесс в планировании*, особенно в области продаж, так как объем продаж (работ и услуг) на рынке подвергается воздействию неконтролируемых факторов, к которым можно отнести:
 - деятельность конкурентов;
 - общее положение на конкретном сегменте рынка продаж;
 - стабильность поставщиков и покупателей;
 - динамичное развитие рынка по месту расположения организации и партнеров;
 - результативность рекламных мероприятий;
 - политику ценообразования;
- эффективность (рентабельность) выпускаемых продуктов труда и др.

- Для более глубокого анализа и планирования применяются два метода:
 - а) статистический прогноз;
 - б) экспертная оценка.
 - *Статистический прогноз* основан на:
 - математическом анализе общеэкономических условий;
 - конъюнктуре рынка;
 - кривых роста производства;
 - сезонных колебаниях и т. д.
 - *Экспертная оценка* – информация ведущих менеджеров, персонала отдела сбыта в целом по сегменту рынка и по его отдельным составляющим.
 - **ГЕНЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ** включает в себя целую систему бюджетов, а именно:
 - а) бюджет продаж;
 - б) бюджет притока (поступления) денежных источников (средств);
 - в) бюджет производства (производственная программа);
 - г) бюджет прямых материальных затрат (расходов);

- д) бюджет прямых затрат (расходов) на оплату труда;
- е) бюджет закупок;
- ж) бюджет производственных накладных (косвенных) расходов;
- з) бюджет себестоимости продукции;
- и) бюджет коммерческих расходов;
- к) бюджет управленческих расходов;
- л) бюджет расчетов с дебиторами и кредиторами.

- **Основными целями бюджетирования являются:**

- 1) четкий прогноз объема продаж (работ, услуг);
- 2) определение ожидаемого объема производства;
- 3) расчет производственных издержек и операционных затрат;
- 4) определение денежного потока и других финансовых показателей, характеризующих устойчивую динамику развития организации, а главное – формирование прогнозных финансовых документов, включающих и прогнозный баланс.

▣ **Генеральный бюджет** любого предприятия состоит из следующих частей:

1. *Операционного бюджета*, включающего план прибылей и убытков, который детализируется через вспомогательные (частные) сметы, отражающие отдельные статьи доходов и расходов предприятия.
 2. *Финансового бюджета*, включающего бюджеты капитальных вложений, движение денежных средств и прогнозируемый баланс.
- *Формы бюджета не стандартизированы.*
 - *Структура генерального бюджета зависит от:*
 - *объекта планирования;*
 - *размера предприятия;*
 - *степени квалификации разработчиков.*

Этот документ должен содержать данные о:

- *расходах;*
- *доходах;*
- *доходах и расходах, которые могут быть не всегда сбалансированы;*
- *расходах материально – производственных запасов в натуральном и стоимостном выражениях.*

- Он включает *данные по предприятию в целом и по отдельным структурным подразделениям.*
- *Статический бюджет* – это бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации.
- *В нем доходы и расходы* планируются исходя из одинакового объема продаж.
- *Сопоставлением статического бюджета с фактически достигнутыми результатами* учитывается *реальный уровень деятельности организации*, т. е. *все фактические результаты сравниваются с прогнозируемыми.*
- ГИБКИЙ БЮДЖЕТ – это бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона.
- Он учитывает изменения затрат в зависимости от изменения уровня реализации, представляет собой динамическую базу для сравнения достоверных результатов с запланированными показателями.
- Для составления *гибкого бюджета* все затраты делятся на *переменные и постоянные.*

2. Сметное планирование

18

- ▣ **Сметное планирование** включает следующие этапы:
 - *планирование* – определение будущих целей;
 - *мониторинг* (сопровождение) – анализ текущей хозяйственной деятельности, т. е. того, как в течение планового периода производится выполнение запланированных решений.

Различают два подхода к расчетам смет:

- а) *разработка сметы с «нуля»*, как правило, для проектируемых новых предприятий или предприятий, меняющих профиль работы;
 - б) *планирование от достигнутого* – для стабильных предприятий, не меняющих профиль своей работы и не применяющих диверсификацию вида продукции.
- Смета подразделяется по видам деятельности: по основной деятельности или по неосновным видам деятельности.

- Составляются следующие **сметы**: продаж; производства; прямых материальных затрат (расхода основных материалов); расходов на оплату труда производственного персонала (прямых трудовых затрат); накладных (косвенных) общепроизводственных расходов; себестоимости проданной продукции; текущих периодических общехозяйственных расходов; прибылей и убытков; капитальных затрат; движения денежных средств; статей активов и пассивов и др.
- **Смета продаж** составляется для определения выручки в денежном выражении и служит основой, на которой базируются все другие сметы.
- *При планируемом объеме продаж* в натуральном выражении отправным пунктом служит производственная мощность или прошлогодний объем продаж с поправкой на факторы, влияющие на размер объема продаж, а именно: контракты; изменение производственной мощности; ценовой политики; дохода населения; наличия конкурентов; изменения ассортиментной структуры.
- Здесь важно сравнить фактические объемы продаж по видам продукции и регионам.
- Управленческий персонал при этом исследует причины существенных отклонений и принимает меры по улучшению финансового положения.
- *Смета продаж* представлена в таблице 1.

Смета продаж на год

№ п/п	Товар и регион	Объем продаж в натуральном выражении, ед. прод.	Цена единицы продукции, ден. ед.	Всего продажи, ден. ед.
1	Товар «Х»	600 000	-	7 200 000
2	Регион «А»	300 000	10	3 600 000
3	Регион «Б»	180 000	10	2 160 000
4	Регион «В»	120 000	10	1 440 000
	Итого			

- **Смета производства** представляет собой объем производства, соответствующий сметному объему продаж и необходимой величине материальных запасов, определяется в смете производства (таблица 2).

Таблица 2

Смета производства на год

№ п/п	Показатель	Единицы продукции	
		Продукт X	Продукт Y
1	Объем продаж	600 000	300 000
2	Плюс необходимое количество запасов на конец года	100 000	60 000
3	Итого	700 000	360 000
4	Минус величина запасов на начало года	90 000	50 000
5	Итого объем производства	610 000	310 000