

«Бюджетирование и контроль затрат»



ЦЕЛИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ:

- ▶ осуществление периодического планирования;
- ▶ обеспечение координации, кооперации, коммуникации;
- ▶ требование к менеджерам количественно обосновать их планы;
- ▶ обеспечение осведомленности по затратам;
- ▶ создание системы оценки и контроля исполнения;
- ▶ мотивация сотрудников путем ориентации на достижение цели;
- ▶ исполнение требований законов и договоров.

ФУНКЦИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ:

- ▶ *Планирование*
- ▶ *Координация и связь*
- ▶ *Стимулирование*
- ▶ *Контроль*
- ▶ *Оценка*
- ▶ *Обучение*

Планирование:

➤ Основные плановые решения обычно вырабатываются в процессе подготовки программ, и сам процесс разработки бюджета по существу является уточнением этих планов. Разработка бюджетов по существу является самым детализированным видом планирования, уточняющим основные операции по отдельным подразделениям на ближайший период.

Координация и связь:

- ▶ В процессе разработки бюджета координируются отдельные виды деятельности таким образом, чтобы все подразделения организации работали согласованно, воплощая цели организации в целом. Планы руководства не будут осуществлены, пока все исполнители не поймут содержание этих планов.

Стимулирование:

- ▶ Процесс составления бюджета может быть также мощным средством для стимулирования руководителей в осуществлении целей их центров ответственности и, следовательно, целей организации в целом.

Контроль:

- ▶ Тщательно подготовленный бюджет является наилучшим стандартом, с которым сравнивают фактически достигнутые результаты, так как он включает оценку эффекта всех переменных, которые прогнозировались во время разработки бюджета. Анализ отклонений между фактически достигнутыми результатами и плановыми данными бюджета может:
 1. помочь идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания;
 2. выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета;
 3. показать, что первоначальный бюджет в некоторой степени был нереалистичным.

Оценка:

- ▶ Отклонения от бюджета, определяемые ежемесячно, служат для целей контроля в течение всего года. Сравнение фактических и бюджетных данных за год часто является главным фактором оценки каждого центра ответственности и его руководителя в конце года.

Обучение:

- ▶ Бюджет также служит хорошим средством обучения менеджеров. Составление бюджетов способствует изучению в деталях деятельности своих подразделений и взаимоотношений одних центров ответственности с другими центрами в целом по организации.

Классификация бюджетов:

- ▶ По сферам деятельности предприятия;
- ▶ По видам затрат;
- ▶ По широте номенклатуры затрат;
- ▶ По методам разработки;
- ▶ По длительности планируемого периода;
- ▶ По периоду составления;
- ▶ По непрерывности планирования;
- ▶ По степени содержания информации;

По сферам деятельности предприятия:

- ▶ Бюджет по операционной деятельности детализирует в рамках соответствующего времени содержание показателей, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по данной деятельности;
- ▶ Бюджет по инвестиционной деятельности направлен на соответствующую детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по этой деятельности;
- ▶ Бюджет по финансовой деятельности детализирует показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств.

По видам затрат:

- ▶ Текущий бюджет состоит из двух разделов: текущих расходов, представляющих собой издержки производства по рассматриваемому виду операционной деятельности и доходов от текущей хозяйственной деятельности, сформированными в основном за счет реализации продукции (товаров, услуг);
- ▶ Капитальный бюджет доводит до конкретных исполнителей результаты текущего плана капитальных вложений, разрабатываемого на основе осуществления нового строительства, реконструкции и модернизации основных фондов, приобретения новых видов оборудования и нематериальных активов и т.д.

По широте номенклатуры затрат:

- ▶ Функциональный бюджет разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат (бюджет оплаты труда персонала и т.д.)
- ▶ Комплексный бюджет разрабатывается по широкой номенклатуре затрат (производственный участок, административно-управленческие расходы и т.п.)

По методам разработки:

- ▶ Фиксированный бюджет не зависит от изменения объемов работы (расходы по обеспечению охраны предприятия);
- ▶ Гибкий бюджет устанавливает планируемые текущие или капитальные затраты в виде норматива расходов.

По длительности планируемого периода:

- ▶ Ежедневный;
- ▶ Понедельный;
- ▶ Месячный;
- ▶ Квартальный;
- ▶ Годовой

По периоду составления:

- ▶ Оперативный бюджет прямо связан с достижением целей предприятия (план производства, материально-технического снабжения);
- ▶ Текущий бюджет направлен на планирование текущих целей предприятия;
- ▶ Перспективный бюджет генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации

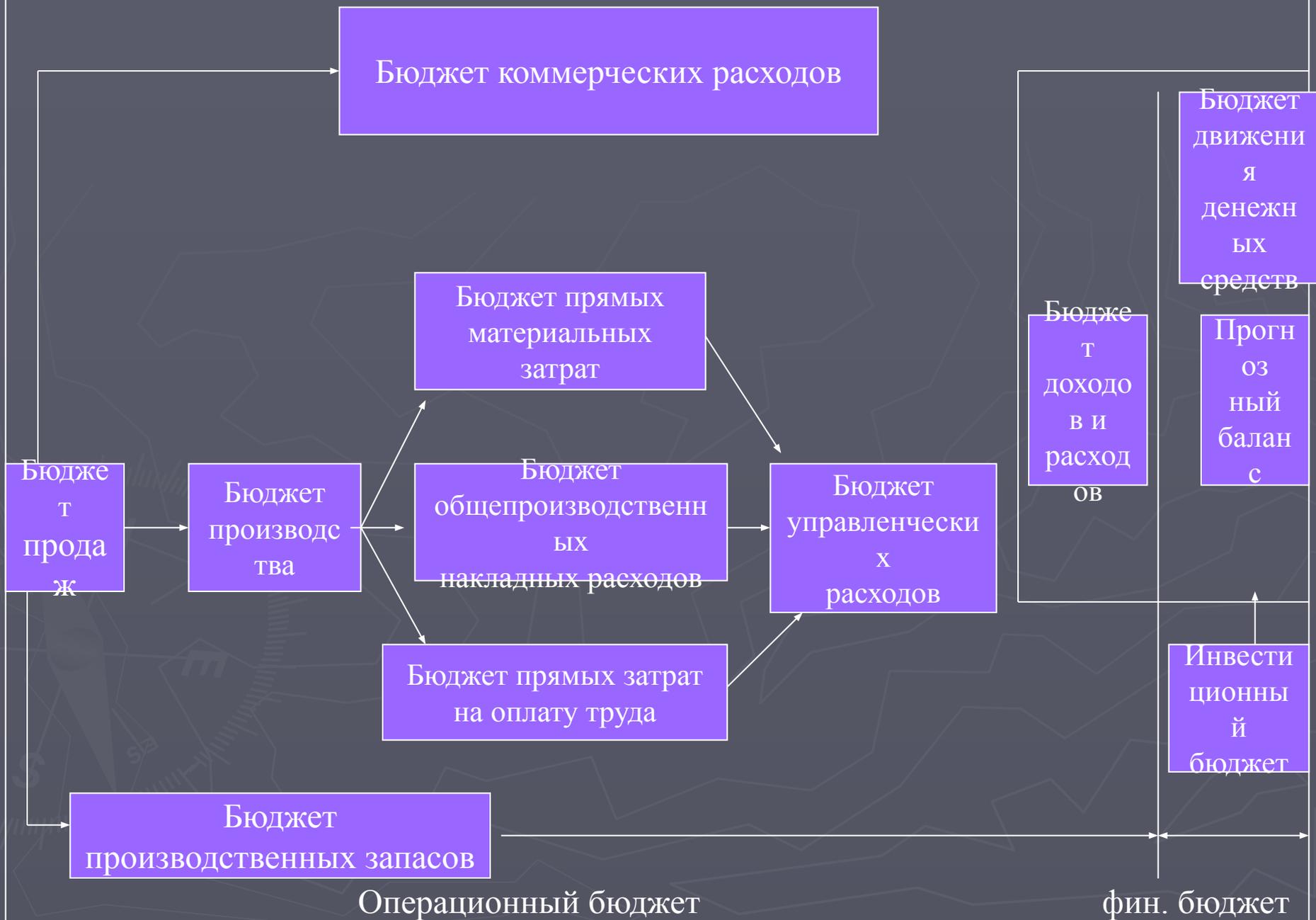
По непрерывности планирования:

- ▶ Самостоятельный бюджет изолирован, не зависит от других бюджетов;
- ▶ Непрерывный бюджет, к которому по окончании месяца или квартала добавляется новый.

По степени содержания информации:

- ▶ Укрупненный бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются укрупнено;
- ▶ Детализированный бюджет, в котором все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим.

Блок – схема формирования сводного бюджета



Бюджет продаж

$$S = \sum QK * P * Ki$$

где S - выручка, продажи, в стоимостном выражении;

QK – количество реализуемой продукции (натуральные единицы);

P – прогнозные цены.

Ki -коэффициент инкассации выражает процент ожидаемых денежных поступлений от продаж в соответствующем периоде времени от момента реализации продукции и рассчитывается по следующей формуле:

$$Ki = \frac{\text{Изменение дебиторской задолженности в период } i}{\text{Продажи месяца } j}$$

где i –период после отгрузки продукции;

j – месяц отгрузки продукции.

Производственный бюджет

$$\begin{array}{c} \text{Плановый} \\ \text{выпуск} \\ \text{готовой} \\ \text{продукции} \end{array} = \begin{array}{c} \text{Остатки} \\ \text{нереализованной} \\ \text{готовой} \\ \text{продукции} \\ \text{на конец} \\ \text{планового} \\ \text{периода} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Объем} \\ \text{продаж за} \\ \text{период} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Нереализованны} \\ \text{е} \\ \text{остатки} \\ \text{готовой} \\ \text{продукции на} \\ \text{начало} \\ \text{Планового} \\ \text{периода} \end{array}$$

Прогноз баланса

