

Бюджетный учет. Бюджетирование

□ **Бюджетирование** - это управленческая технология, позволяющая увязать сметы затрат всех подразделений предприятия в целом и соотнести их с источниками финансирования.

Бюджеты разрабатываются с целью координации использования ресурсов компании, улучшения внутрифирменной коммуникации, выявления слабостей организационной структуры и распределения должностных обязанностей.

Бюджетирование это показатель качества управления в компании, соответствия уровня ее менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям.

Бюджетирование

Основные этапы постановки бюджетирования

- определение видов бюджетов, необходимых для целей планирования;
- распределение бюджетов по подразделениям (центрам ответственности);
- назначение ответственных за составление бюджетов;
- определение форм первичной документации (акты, сводки, отчеты и т. д.) для составления бюджетов;
- определение регламента формирования бюджетов;
- определение форм контроля за исполнением бюджетов;
- сравнение фактических показателей с плановыми и анализ отклонений.

Бюджетирование.

Важные моменты при постановке бюджетирования:

- определение взаимосвязи показателей во всех формах отчетности;
- анализ взаимодействия подразделений (центров ответственности) при планировании;
- организация документооборота в процессе планирования;
- оценка плановых форм и процедур с точки зрения полноты охвата всех аспектов деятельности предприятия, сроков и периодичности составления бюджетов.

Бюджетирование

Управления по центрам ответственности в системе бюджетирования

- **Центр ответственности** - это организационная единица предприятия, возглавляемая руководителем, который несет ответственность за установленные финансовые показатели деятельности подразделения.

Особенности управления по центрам ответственности

- фактическим центром ответственности признается место возникновения затрат;
- каждый центр ответственности является объектом планирования доходов, расходов, прибыли с организацией последующего контроля;
- центры ответственности могут функционировать в виде центров доходов, центром затрат, центров прибыли или центров капитальных вложений;
- каждый центр ответственности имеет свой бюджет, который является частью общей системы бюджетирования, что позволяет связать воедино все центры ответственности, обеспечив взаимосвязь между подразделениями предприятия

Бюджетирование

Управления по центрам ответственности в системе бюджетирования

- **Центр доходов** - подразделение, результаты деятельности которого определяются через доход. Менеджеры несут ответственность только за суммы поступившей выручки без определения финансового результата, т.к. они лишены возможности влиять на затраты.
- **Центр затрат** - подразделение, результаты деятельности которого определяются затратами. Менеджеры несут ответственность за соответствие затрат планам и изыскивают возможности для снижения затрат (бюджеты затрат на производство, расходов на зарплату, маркетинг, бюджет закупок, бюджет вложений в исследования).

Бюджетирование

Управления по центрам ответственности в системе бюджетирования

- **Центр прибыли (бизнес-единицы)** – подразделение, результаты деятельности которого определяются через прибыль. Менеджер планирует и несет ответственность за доходы и расходы подразделения.
- **Центр капитальных вложений (инвестиций)** – подразделение, результаты деятельности которого определяются доходами от вложений в актив. Составляются бюджеты капитальных вложений, в которых определяются суммы на приобретение долгосрочных активов и средства финансирования этих приобретений. Так же рассчитываются возврат вложений и доходность инвестиций.

Бюджетирование

Бюджетный цикл включает в себя следующие этапы:

- определение основных показателей эффективности;
- подготовка проектов отдельных бюджетов;
- подготовка проекта общего бюджета;
- внесение корректировок и согласование бюджетов;
- утверждение бюджета;
- исполнение бюджета и корректировка бюджета с учетом меняющихся условий (осуществление обратных связей).

Бюджетирование

Виды бюджетов в процессе бюджетирования

Бюджет предприятия состоит из двух основных блоков:

- ❑ **Операционный бюджет** - это планы предприятия по операционной деятельности, они включают в себя все этапы производственно-коммерческого цикла от закупок материалов до продажи готового изделия и получения прибыли.
- ❑ **Финансовый бюджет** - это финансовый план предприятия, который в себя включает план поступления и расходования денежных средств, план привлечения источников финансирования и направления инвестирования средств предприятия, а также прогнозный баланс .

Бюджетирование

Виды бюджетов в процессе бюджетирования

В свою очередь каждый из них состоит из ряда бюджетов.

I. Операционный бюджет:

- бюджет продаж;
- производственный бюджет;
- бюджет материальных затрат;
- бюджет закупок;
- бюджет трудовых затрат;
- бюджет общепроизводственных расходов;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет административных расходов;
- **бюджет доходов и расходов.**

Бюджетирование

Виды бюджетов в процессе бюджетирования

II. Финансовый бюджет:

- бюджет капитальных затрат (инвестиционный бюджет);
- бюджет движения денежных средств (кассовый бюджет);
- кредитный план предприятия;
- прогнозный баланс (бюджет по балансовому листу).

Предприятие самостоятельно разрабатывает формы и состав бюджетов.

Бюджетирование

Общая схема построения сводного бюджета

