

# **Бюджетирование в финансовом менеджменте предприятия**

# Бюджет и бюджетирование

**Бюджет** – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода времени, обычно показывающий планируемую величину *дохода*, которая должна быть достигнута, и/или *расходы*, которые должны быть понесены в течение этого периода, и *капитал*, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

**Бюджетированием** называется сам процесс составления и принятия бюджетов, а также последующий контроль за их исполнением.

**Система бюджетирования** включает в себя:

- структуру бюджетов;
- процедуры формирования бюджетов;
- процессы согласования, утверждения бюджетов;
- процессы учета и контроля за исполнением бюджетов;
- ответственность за формирование и исполнение бюджетов.

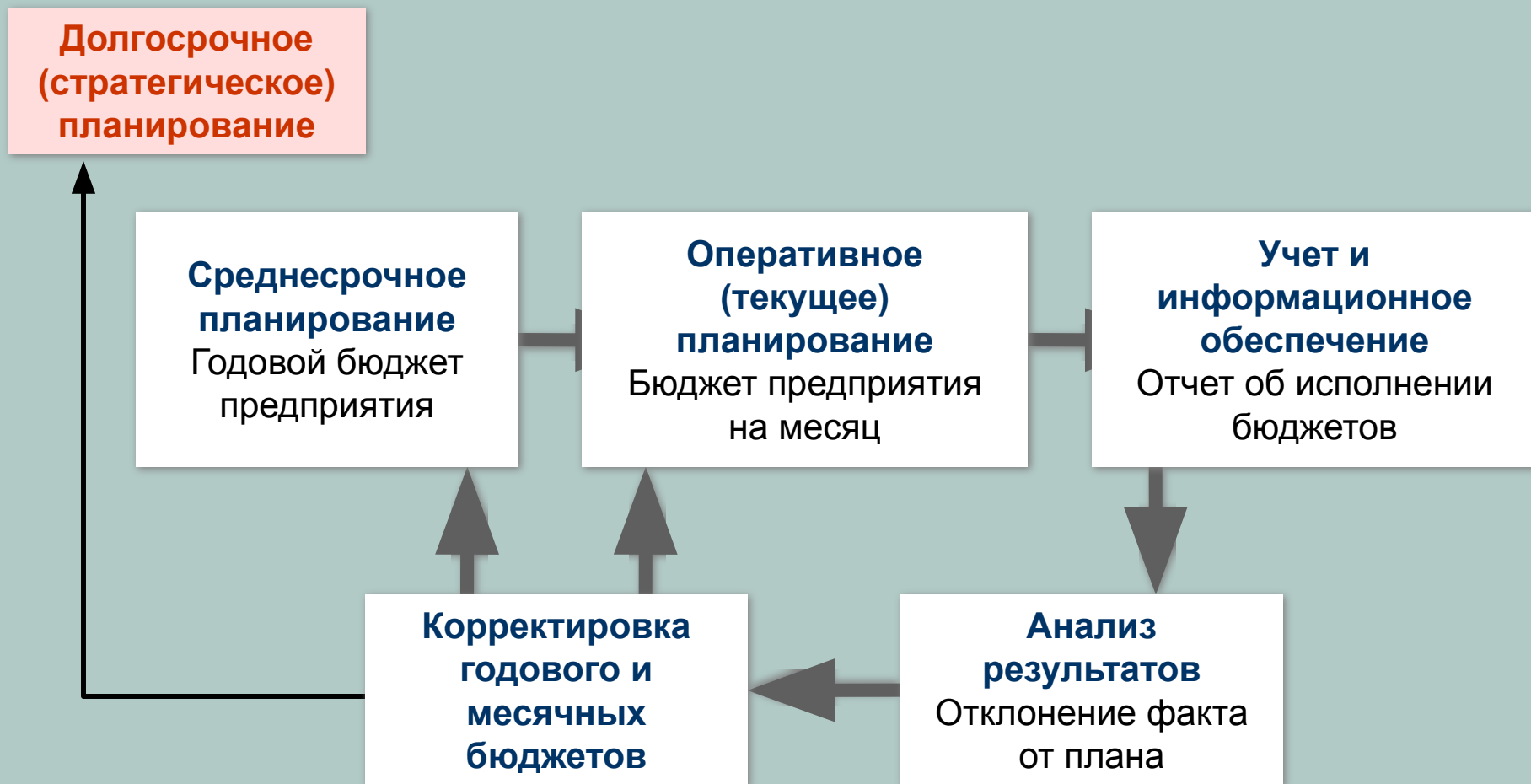
# Система планирования на предприятии

<b>Контур планирования</b>	<b>Долгосрочное (стратегическое) планирование</b>	<b>Среднесрочное планирование</b>	<b>Оперативное (текущее) планирование</b>
<b>Разновидность планов</b>	<b>Бизнес-план</b>	<b>Годовой бюджет</b>	<b>Бюджет на месяц</b>
<b>Содержание планов</b>	<p>Определяет направление и стратегии деятельности предприятия в целом</p> <p>Формулирует общие цели при минимальном числе конкретных данных</p>	<p>Конкретизирует цели предприятия на предстоящий год</p> <p>Формулирует контрольные показатели и определяет ресурсы, необходимые подразделениям</p>	<p>Включает перечень конкретных расходов в рамках лимитов и нормативов, утвержденных в годовом бюджете</p>
<b>Исходная информация</b>	<p>Макроэкономические показатели, долгосрочные цели развития предприятия</p>	<p>Рамки, отраженные в бизнес-плане; стратегические и среднесрочные цели, целевые показатели</p>	<p>Целевые показатели, нормативы и лимиты расходования средств</p>

# Примеры целевых показателей

- Объем продаж.
- Уровень качества продукции.
- Цены на продукцию, темпы их изменения.
- Объем производства, производительность.
- Структура ассортимента продукции.
- Рентабельность по чистой прибыли.
- Коэффициент маржинальной прибыли.
- Минимальный уровень рентабельности инвестиций.
- Прямая себестоимость продукции.
- Полная себестоимость продукции.
- Удельные затраты.
- Структура затрат.
- Нормы расхода материалов.
- Предельный уровень ставки по привлеченным средствам.
- Сальдо денежного потока.
- Коэффициент текущей ликвидности.
- Период оборачиваемости кредиторской/дебиторской задолженности.
- Среднесписочная численность персонала.

# Модель процесса бюджетирования



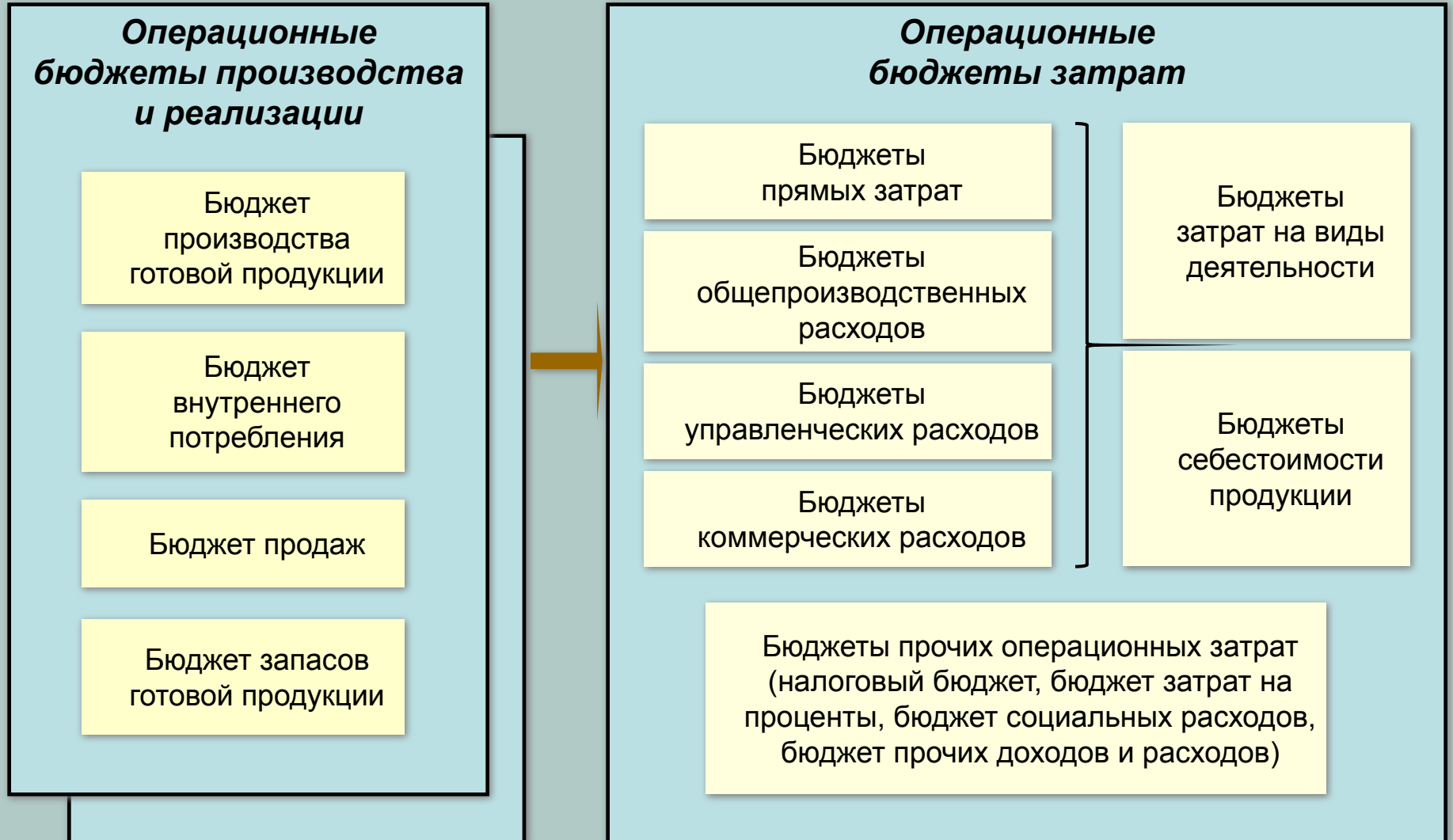
Корректировка годового бюджета проводится в случае наличия объективных и субъективных причин, имеющих неотвратимое последствие для работы предприятия.

# Факторы эффективного функционирования системы бюджетирования

1. Наличие стратегического планирования.
2. Организационная прозрачность бизнеса.
3. Наличие методологии учета.
4. Финансово-экономический анализ.

**Модель основного бюджета предприятия:  
операционные бюджеты производства и  
реализации**

# Группы и виды операционных бюджетов

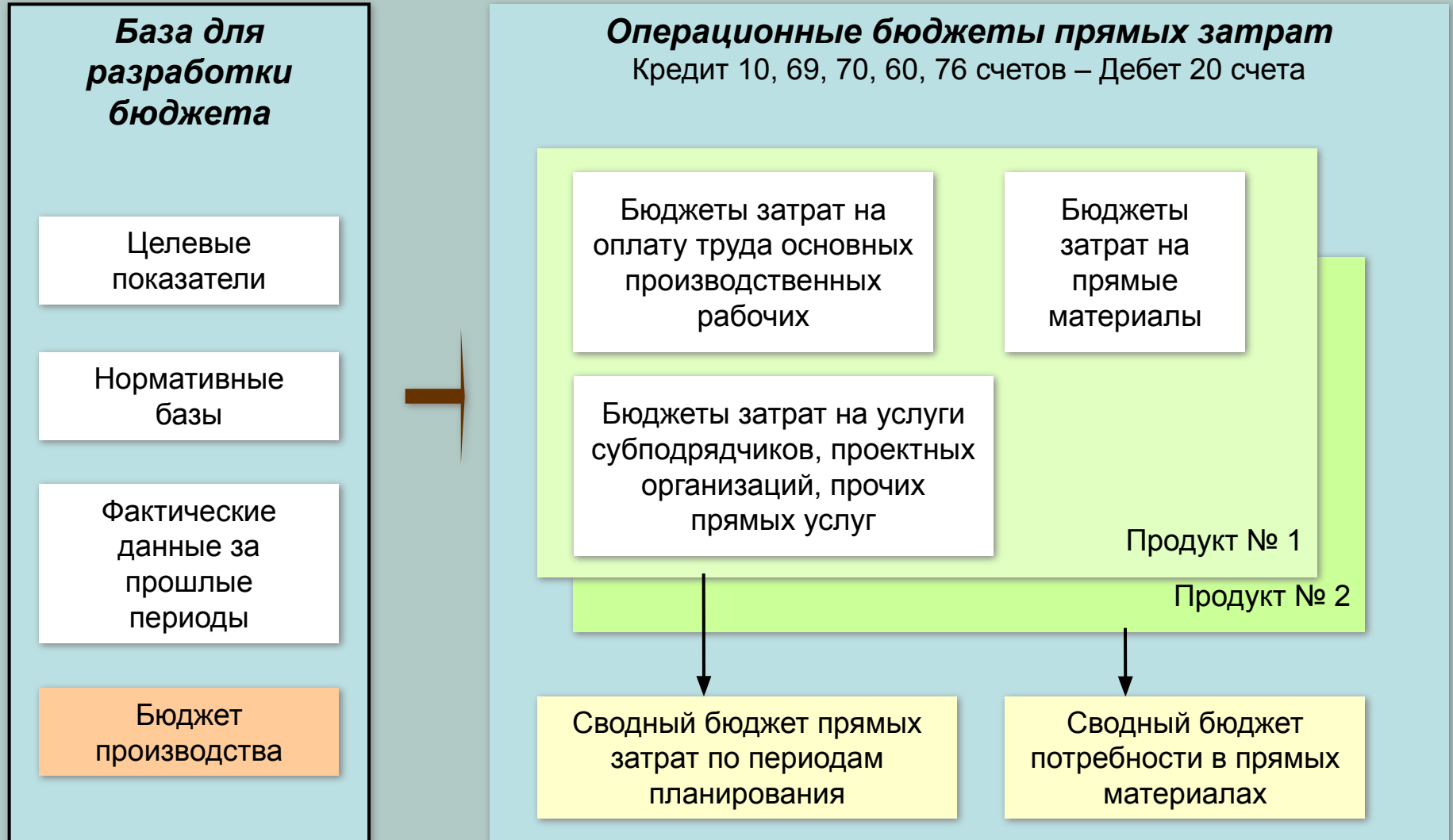




# Бюджет производства (1)

- Это план выпуска продукции в натуральных показателях, который учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов (бюджет производственных запасов).
- Объем выпуска продукции определяется как сумма планируемого запаса готовой продукции на конец периода, объема продаж и объема внутреннего потребления за этот период за вычетом запаса готовой продукции на начало периода.

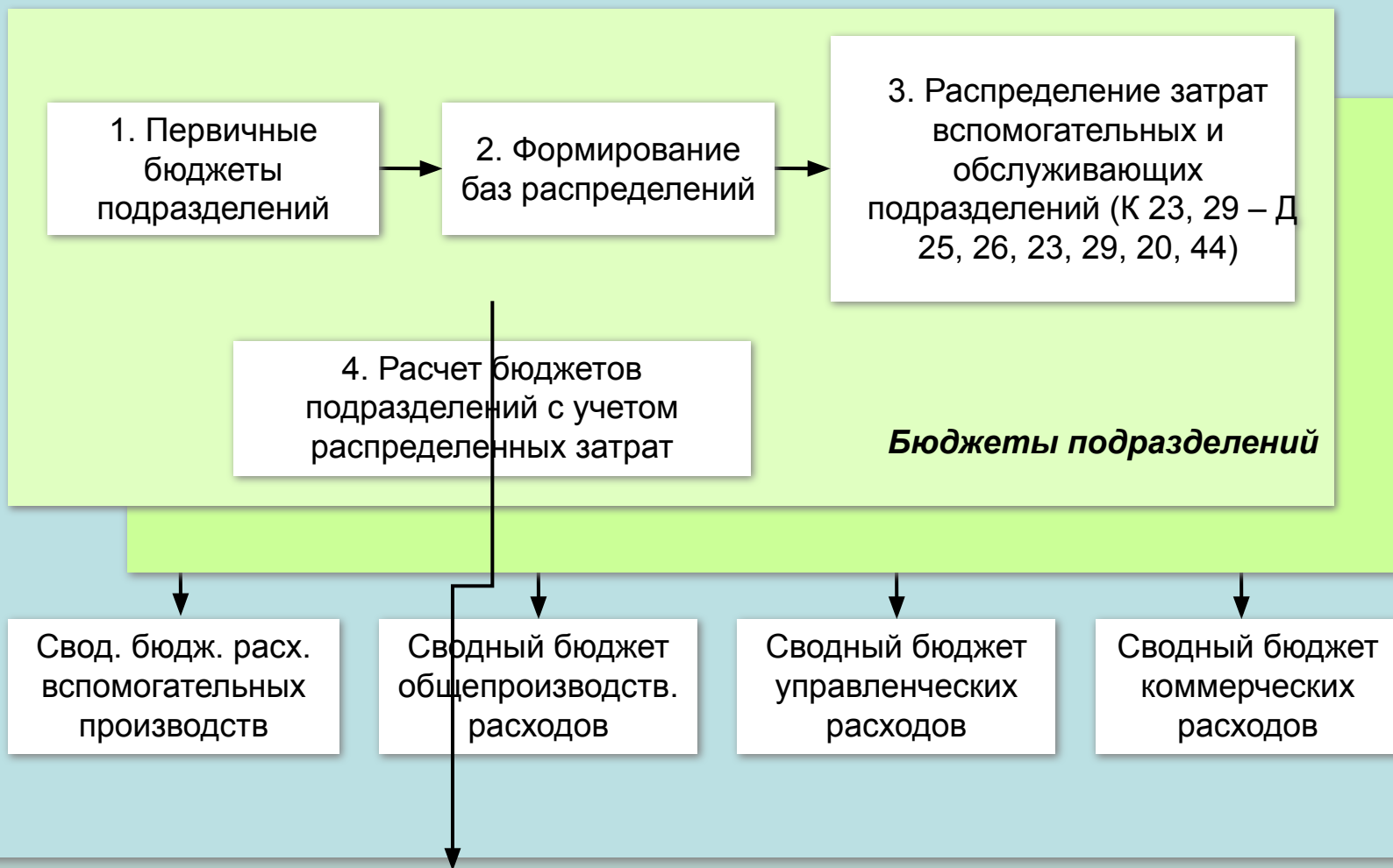
# Операционные бюджеты прямых затрат



# Операционные бюджеты косвенных затрат

## Операционные бюджеты косвенных затрат

Кредит 10, 69, 70, 60, 76, 02, 05 счетов – Дебет 25, 23, 26, 29, 44 счетов



# Прочие операционные бюджеты

## *Прочие операционные бюджеты*

Налоговый  
бюджет



*Планирование  
начисленных  
налогов,  
налоговых  
выплат,  
налогового  
бремени*

Бюджет  
процентных  
расходов



*Планирование  
величины  
привлекаемых  
финансовых  
средств,  
начисленных  
процентов,  
выплат по  
процентам,  
возврат  
кредитов и займов*

Бюджет  
социальных  
расходов



*Планирование  
затрат на  
содержание  
социальных  
объектов,  
проведение  
праздников и  
мероприятий,  
материальную и  
благотворитель-  
ную помощь*

Бюджет прочих  
расходов и  
доходов



*Планирование  
доходов и  
расходов от  
реализации по  
неосновной  
деятельности,  
внереализацион-  
ные доходы и  
расходы*

# Бюджет общепроизводственных расходов

- Включает в себя затраты, связанные с производством продукции, за исключением прямых затрат на материалы и на оплату труда.
- На основе данных бюджета формируется расходная часть бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.
- Составляется на основе подготовки бюджетов производственных подразделений.

# Бюджет управленческих расходов

- Включает расходы предприятия, не связанные с его производственной или коммерческой деятельностью, большинство из которых носит постоянный характер; переменная часть планируется как процент (например, от объема продаж): затраты на содержание отдела кадров, юридического отдела, отдела АСУ, ОТиЗ, освещение и отопление сооружений непромышленного назначения, командировки, услуги связи, налоги, относящиеся на себестоимость и т. д.
- На основе данных бюджета формируется расходная часть бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов.

# Бюджет коммерческих расходов

- Величина коммерческих расходов (реклама, комиссионные торговых агентов, затраты на транспортировку, упаковку, складирование, страхование) должна определяться объемом продаж.
- При поэлементном анализе статей коммерческих расходов необходимо провести их классификацию на постоянные и переменные, как правило, доля последних бывает значительно больше.

# Сводные операционные бюджеты

- Формируется два сводных бюджета – бюджет затрат по видам деятельности и бюджет себестоимости продукции.
- Бюджет затрат по видам деятельности консолидирует в себе все статьи затрат (прямые, общепроизводственные, управленческие и коммерческие), приходящиеся на производство каждого вида деятельности. Имитирует собой дебет 20 счета.
- Бюджет себестоимости продукции содержит калькуляцию себестоимости производимой продукции исходя из запланированного объема производства и затрат, распределенных по видам деятельности.



# Налоговый бюджет (1)

**Бюджет налогов** – это финансовый документ компании, создаваемый до того, как будут выполнены предполагаемые действия, обуславливающие возникновение налогов.

**Налоговое бюджетирование** – это процесс управления налогами компании, основанный на определенных стандартных процедурах.

## **Задачи бюджета налогов:**

- Определить периоды времени, когда требуются средства на уплату налогов.
- Оптимизировать налоговые выплаты компании.

# Бюджет процентных расходов

- Бюджет процентных расходов отражает движение денежных средств, а также расходы и доходы по финансовой деятельности.
- Показатели бюджета процентных расходов рассчитываются отдельно по каждому виду кредита/займа. Целесообразно разделить источники привлечения финансовых ресурсов на организации Холдинга и сторонние организации.

# Бюджет социальных расходов

- Социальные расходы подразделяются на 2 категории:
  1. Расходы, связанные с содержанием социальных объектов (дом культуры, баня, база отдыха, спортклуб и др.).
  2. Расходы общего назначения (материальная и благотворительная помощь, проведение праздников и мероприятий, премиальные выплаты разового характера).
- На основе данных бюджета формируется расходная часть бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов.

# Бюджет прочих доходов и расходов

- Прочие доходы и расходы связаны с неосновной деятельностью предприятия, которая может быть подразделена на следующие направления:
  1. Прочая реализация (основных средств, услуг вспомогательных подразделений, ценных бумаг, сырья и материалов, предоставление в аренду основных средств и др.).
  2. Внереализационная деятельность (переоценка, инвентаризация, штрафы, потери, ошибки прошлых периодов, операции с курсами, субсидии и т. д.).
- Важно четко разграничить доходы и расходы, определяющие движение денежных средств и не оказывающие влияние на них.

# Схема формирования показателей бюджета финансовых результатов

