

Тема 10. Бюджетирование деятельности предприятия

Основные понятия бюджетирования

Под бюджетированием в управленческом учете понимают процесс планирования. Планирование - одна из функций управления, процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем.

Бюджет (или смета) - это финансовый документ, созданный до выполнения предполагаемых действий. Бюджет - 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.

цели составления бюджетов,

- 1) разработка концепции ведения бизнеса:
 - а) планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
 - б) оптимизация затрат и прибыли предприятия;
- 2) координация - согласование деятельности различных подразделений предприятия;
- 3) коммуникация - доведение планов до сведения руководителей разных уровней;
- 4) мотивация руководителей на местах на достижение целей организации;
- 5) контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;
- 6) выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Существуют следующие этапы разработки бюджетов:

- 1) ообщение основных направлений развития предприятия лицам, ответственным за разработку бюджетов;
- 2) разработка первого варианта бюджетов;
- 3) координация и анализ первого варианта бюджетов, внесение коррективов; утверждение бюджетов руководством предприятия; последующий анализ и корректировка бюджетов в соответствии с изменившимися условиями.

Классификация бюджетов и их виды

В бухгалтерском управленческом учете

бюджеты классифицируются по

следующему ряду признаков.

1. По срокам составления:

текущий;

оперативный;

скользящий.

2. По назначению:

операционный;

финансовый.

3. По методам разработки:
статичный (жесткий);
гибкий,

4. По уровню детализации:
главный (основной) (по предприятию в целом);
частный (по центрам ответственности).

Текущий бюджет. Бюджет, разрабатываемый на год. Годовой бюджет делится на кварталы и месяцы, т.е. оперативные бюджеты.

С помощью оперативных бюджетов осуществляется контроль за деятельностью всех структурных подразделений.

Скользющий бюджет. Его разработка состоит в добавлении бюджета на предстоящий период как только истекает срок предыдущего периода.

За счет чего обеспечивается непрерывность процессов планирования.

Операционный бюджет - бюджет по центрам ответственности (по центрам продаж, затрат, прибылей, инвестиций) является основой для разработки финансовых бюджетов.

Финансовые бюджеты (прогнозные финансовые документы) - план того, какой станет финансовая отчетность при условии выполнения бюджетов текущей (операционной) деятельности предприятия и удовлетворения его потребностей в финансировании. Статистический (жесткий) бюджет рассчитан на конкретный уровень деловой активности предприятия, Т.е. который в нем планируется исходя только из одного уровня.

Гибкий бюджет - бюджет, который составляется для определенного диапазона уровня деловой активности предприятия, т.е. включает несколько вариантов объема производства (реализации).

Главный (основной) бюджет - скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для предприятия в целом. Цель основного бюджета - объединить и суммировать сметы предприятия, т.е. частные бюджеты.

Разработка бюджетов и функции бюджета

Бюджет - это с одной стороны, это количественное выражение плана, инструмент координации и контроля за его выполнение, с другой стороны - это финансовый документ, созданный до выполнения предполагаемых действий, т.е. финансовый план действий.

Подготовка бюджета начинается с формулировки его четкого названия и определения периода, для которого он составляется как для предприятия в целом, так и для его отдельных подразделений.

Основные функции бюджета:

1. Планирование операций.
2. Координирование различных видов деятельности и подразделений организации.
3. Стимулирование.
4. Контроль.
5. Средство обучения менеджеров

Порядок построения генерального бюджета производственного предприятия

Операционный и финансовый бюджет образуют генеральный бюджет предприятия. Существуют и другие взаимосвязи. В частности, бюджет потребностей в материалах влияет на план денежных потоков.

Бюджет реализации. В бюджете реализации указывается прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении.

Бюджет производства

(производственная программа) и

бюджет переходящих запасов.

Переходящие запасы включают в себя

запасы готовой и незавершенной

продукции. Запасы необходимы

предприятию для бесперебойного

функционирования.

Бюджет потребностей в материалах.

Бюджет потребностей в материалах

составляется в натуральном и

стоимостном выражении.

Бюджет прямых затрат на оплату труда.
Бюджет прямых затрат на оплату труда
составляется на базе производственной
программы.

Бюджет общепроизводственных расходов,
включающий в себя цеховые затраты и
расходы на содержание и эксплуатацию
оборудования.

Бюджет цеховой себестоимости продукции.
Бюджет цеховой себестоимости продукции
сводит воедино затраты на материалы,
зарплату, организацию и подготовку
участков и цехов с учетом изменения
запасов незавершенного производства.

Бюджет коммерческих расходов.

Бюджет общехозяйственных расходов.

Бюджет прибылей и убытков. Бюджет прибылей и убытков представляет собой прогноз отчета о финансовых результатах.

Составление финансового бюджета.

Цель финансового бюджета - разработать прогнозный баланс предприятия, который является результатом финансовых и нефинансовых операций организации.

Бюджет капитальных вложений.

Организация бюджетирования на предприятии

Бюджетирование – это краткосрочное планирование или планирование на 1 год.

Основная цель бюджетирования – формирование информации для управления предприятием, с целью увеличения прибыли при финансовой стабильности предприятия.

Для того, чтобы процесс бюджетирования был эффективным, необходимо провести следующие подготовительные работы:

- 1) утверждение организационной структуры предприятия с выделением ЦО, руководителям которых будут делегированы полномочия по разработке частных бюджетов
- 2) разработка структуры генерального бюджета предприятия
- 3) утверждение бюджетной политики
Сама бюджетная политика аналогична по форме учетной политики и разрабатывается с целью закрепления алгоритма расчета бюджетных статей.
- 4) разработка регламента бюджетирования

Организация бюджетирования
включает следующие основные
группы работ:

проектирование и утверждение
финансовой структуры организации;
разработку структуры генерального
бюджета организации;
утверждение бюджетной политики;
разработку регламентов
бюджетирования.

Модели построения бюджета

При построении бюджета используются две основные модели:

модель по функциям;

модель по факторам производства (по статьям).

Выбор соответствующей модели группировки доходов и расходов может осуществляться исходя

из:

а) целей организации на соответствующем этапе ее деятельности;

б) перспектив планирования;

в) прогноза состояния внешней среды;

г) Отчетов о выполнении планов за предшествующие периоды.

Цель анализа безубыточности состоит в том, чтобы установить, что произойдет с финансовыми результатами при изменении уровня производственной деятельности организации.

Анализ безубыточности основан на зависимости между доходами от продаж, издержками и прибылью в течение краткосрочного периода.

По существу анализ сводится к определению **точки безубыточности (критической точки, точки равновесия)** такого объема производства (продаж), который обеспечивает организации нулевой финансовый результат, т. е. предприятие уже не несет убытков, но еще не имеет и прибылей.

В системе бухгалтерского
управленческого учета для
вычисления точки

безубыточности применяются:

- 1) математический метод (метод уравнения);
- 2) метод маржинального дохода (валовой прибыли);
- 3) графический метод.

Математический метод (метод уравнения). Для вычисления точки безубыточности сначала записывается формула расчета прибыли предприятия:
Выручка от продаж продукции (работ, услуг) – Совокупные переменные расходы

–

Постоянные расходы = Прибыль

Метод маржинального дохода (валовой прибыли) является альтернативным математическому методу.

прибыль и постоянные издержки. Вышеупомянутая организация так должна реализовать свою продукцию (товар), чтобы полученным маржинальным доходом покрыть постоянные издержки и получить прибыль. Когда получен маржинальный доход, достаточный для покрытия постоянных издержек, достигается точка равновесия.

Альтернативная формула расчета имеет вид:

Совокупный маржинальный доход –
Совокупные постоянные расходы =
Прибыль

Поскольку в точке равновесия прибыли нет, формула преобразуется следующим образом:

Маржинальный доход на единицу
продукции × Объем реализации (шт.) =
Совокупные постоянные расходы

Графический метод. Точку
безубыточности можно определить, воспользовавшись данным методом (рис. 1.1).

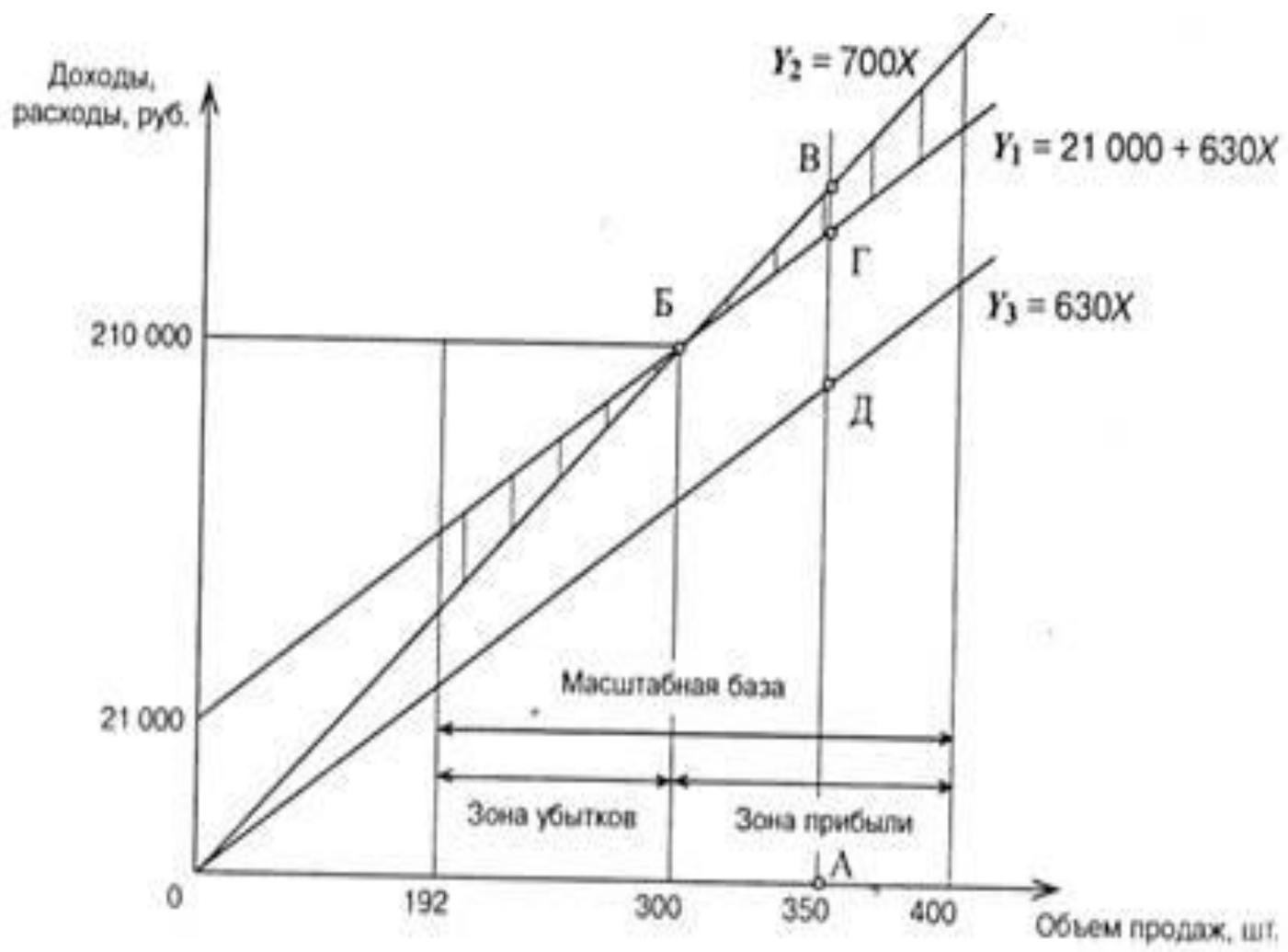
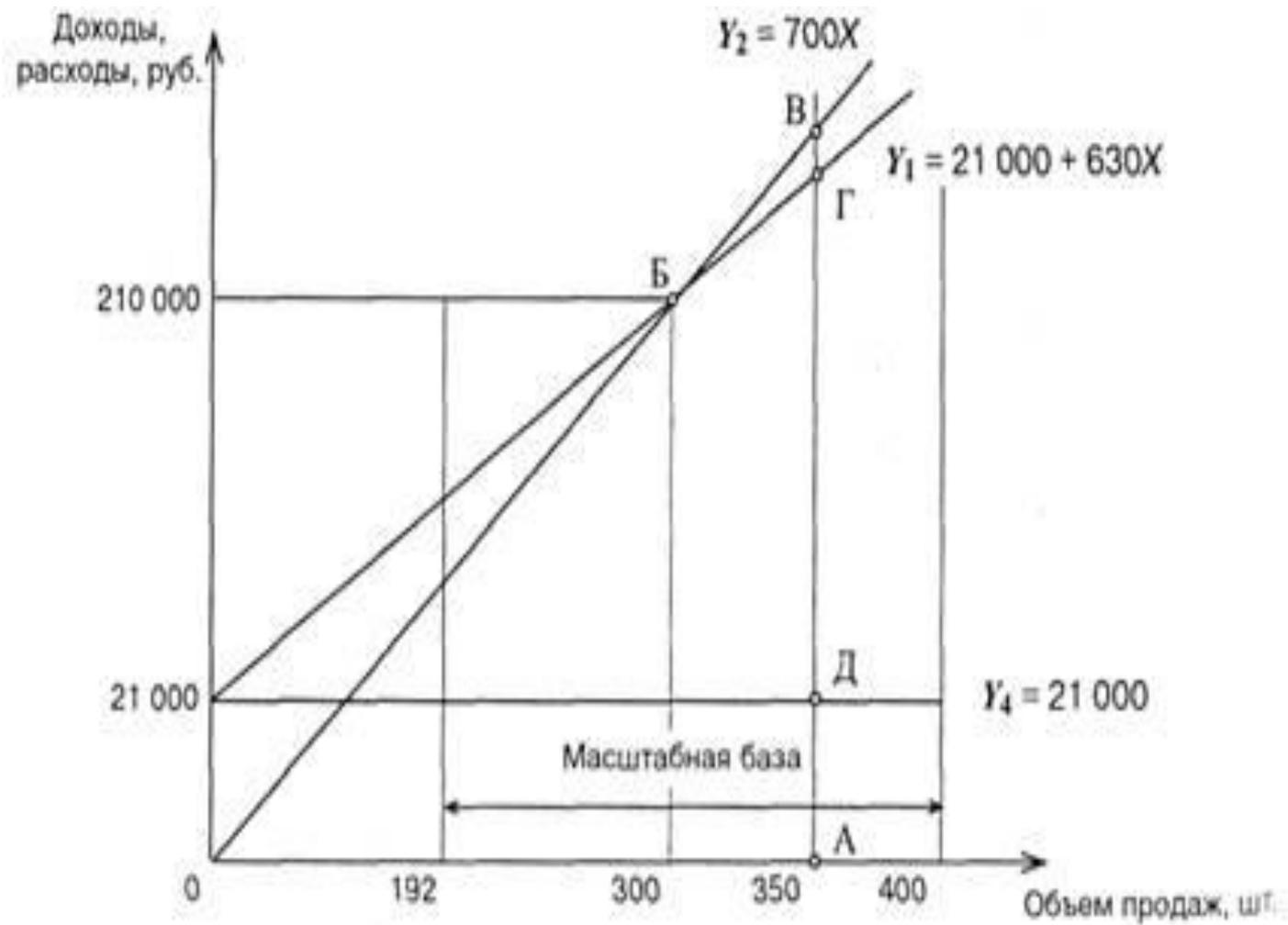


График состоит из двух прямых — прямой, описывающей поведение совокупных затрат (Y_1), и прямой, отражающей поведение выручки от продаж продукции (работ, услуг, товаров) (Y_2), в зависимости от изменения объемов реализации.

На оси абсцисс откладывается объем реализации (товарооборот) в натуральных единицах измерения, на оси ординат — затраты и доходы в денежной оценке. Точка пересечения этих прямых будет свидетельствовать о состоянии равновесия.

Существует альтернативный, II вариант графического представления данных для расчета точки безубыточности, маржинального дохода и прибыли (рис. 1.2). На нем линия постоянных издержек Y_4 проходит через точку с координатами (0; 21 000) параллельно оси абсцисс, а переменные издержки равны расстоянию между линиями совокупных издержек и постоянных затрат.

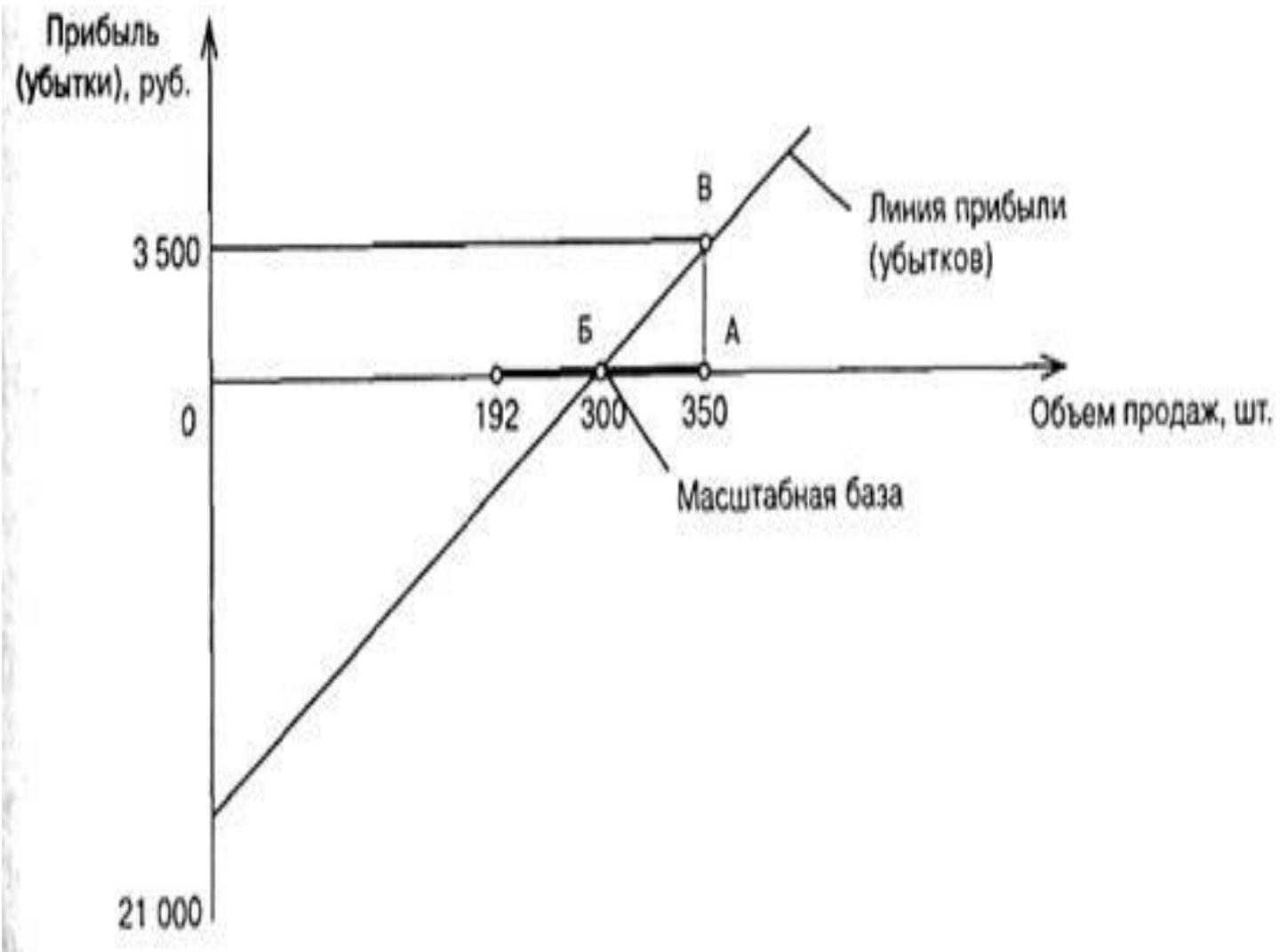


Итак, в анализируемой точке А размер переменных расходов будет выражен отрезком ГД, постоянных расходов — отрезком АД. Как и в предыдущем случае, ВГ — прибыль предприятия в точке А. Отрезок АВ иллюстрирует объем выручки от продаж товаров, следовательно, маржинальный доход будет складываться из двух величин — ВГ и АД.

Следует отметить, что I вариант построения графика (рис. 1.1) более предпочтителен, поскольку позволяет сразу выделить маржинальный доход в любой исследуемой точке как расстояние между линией выручки от продаж и линией совокупных переменных расходов.

Однако в каждом из рассмотренных выше построений (рис. 1.1 и 1.2) прибыли и убытки при различных уровнях реализации определяются только расчетным путем как расстояние между линиями выручки и совокупных расходов.

График (III вариант), представленный на рис. 1.3, более нагляден. Ось абсцисс представляет различные уровни объема продаж, а прибыль и убытки отмечаются на оси ординат. Прибыль (или убытки) наносится на график для каждого из уровней реализации. Эти точки соединяются линией прибыли. Точка безубыточности расположена там, где линия прибыли пересекает ось абсцисс. В рассматриваемом примере это точка Б с объемом реализации 300 комплектов.



Если объем реализации равен нулю, то максимальные убытки будут соответствовать размеру постоянных затрат. Каждая единица реализованной продукции приносит маржинальный доход в сумме 70 руб. Точка безубыточности достигается в том случае, когда совокупный маржинальный доход будет равен сумме постоянных издержек. Этой точкой оказывается объем реализации в 300 шт. Реализация каждой последующей единицы продукции приносит прибыль в размере 70 руб.

Если реализовано 350 ед. продукции, то прибыль составит:

$$70 \times 50 = 3500 \text{ руб.}$$

Это соотношение между объемом продаж в точке А и соответствующим ему размером прибыли показано на графике (см. рис. 1.3) отрезком АВ.

Вместе с тем необходимо иметь в виду, что *рассмотренные выше методики анализа могут быть применены лишь при принятии краткосрочных решений.*

Во-первых, выработка рекомендаций, рассчитанных на длительную перспективу, с их помощью осуществлена быть не может.

Во-вторых, *анализ безубыточности производства* даст надежные результаты при соблюдении следующих условий и соотношений:

- переменные расходы и выручка от продаж имеют линейную зависимость от уровня производства;

- производительность труда не меняется внутри масштабной базы;
 - удельные переменные затраты и цены остаются неизменными в течение всего планового периода;
- структура продукции не меняется в течение планируемого периода;
 - поведение постоянных и переменных расходов может быть измерено точно;
 - на конец анализируемого периода у предприятия не остается запасов готовой продукции (или они незначительны), т. е. объем продаж соответствует объему производства.

Спасибо за внимание!