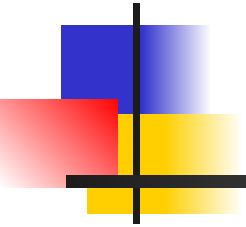
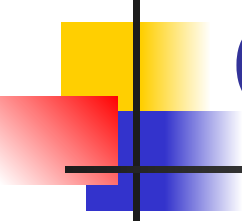


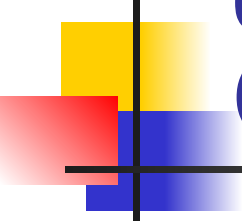
Сущность и функции бюджетирования





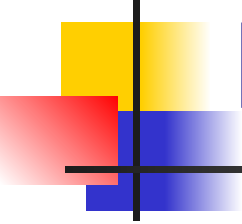
Основные понятия

- Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.
- Бюджет – финансовый документ, созданный до того как предполагаемые действия выполняются



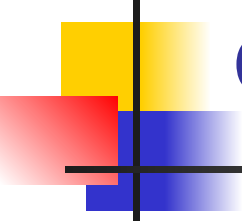
Институт дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США) дает следующее определение

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



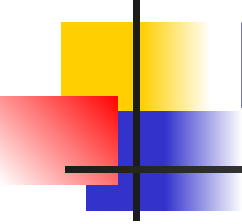
Принципы бюджетирования

- непрерывность финансового планирования;
- единство бюджетной системы;
- гибкость и маневренности бюджетной системы;
- полнота отражения доходов и расходов бюджетов;
- бездефицитность бюджета;
- эффективность и экономность использования бюджетных средств;
- достоверность бюджета.



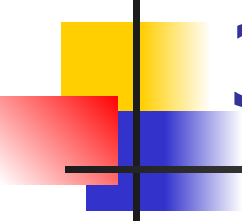
Функции бюджета

- Планирование
- Координирование
- Стимулирование
- Контроль
- Оценка
- Обучение



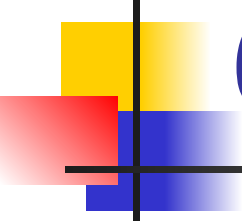
Цель бюджетирования

- Обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми как по объему, так и по структуре денежными ресурсами.



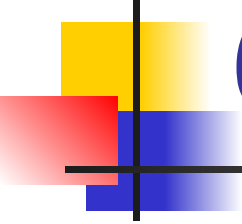
Задачи бюджетирования

- обеспечение текущего планирования;
- обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
- обоснование затрат предприятия;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
- исполнение требований законов и контрактов.



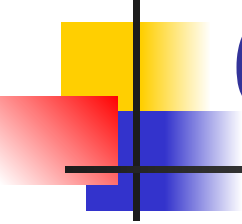
Преимущества бюджетирования

- Планирует деятельность предприятия в целом путем координации работы ведущих специалистов отделов и служб;
- Оказывает положительное влияние на мотивацию и настрой коллектива;
- Помогает менеджерам низового звена понять свою роль на предприятии;



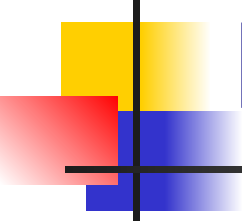
Преимущества бюджетирования

- Позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов, повышает эффективность их использования;
- Обеспечивает оценку и сравнение эффективности различных направлений бизнеса, подразделений, продуктов;



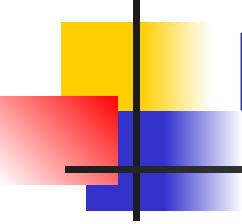
Преимущества бюджетирования

- Создает систему оперативного прогнозирования обеспеченности предприятия денежными средствами, улучшения ликвидности;
- Служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.



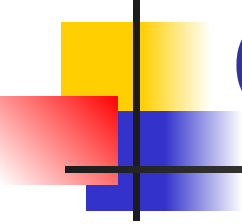
Мастер-бюджет

- Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый основным или головным. Американские финансовые менеджеры говорят Master Budget.



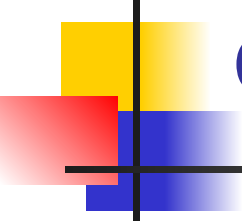
Виды и содержание бюджетов.

- Операционный бюджет;
- Финансовый бюджет.



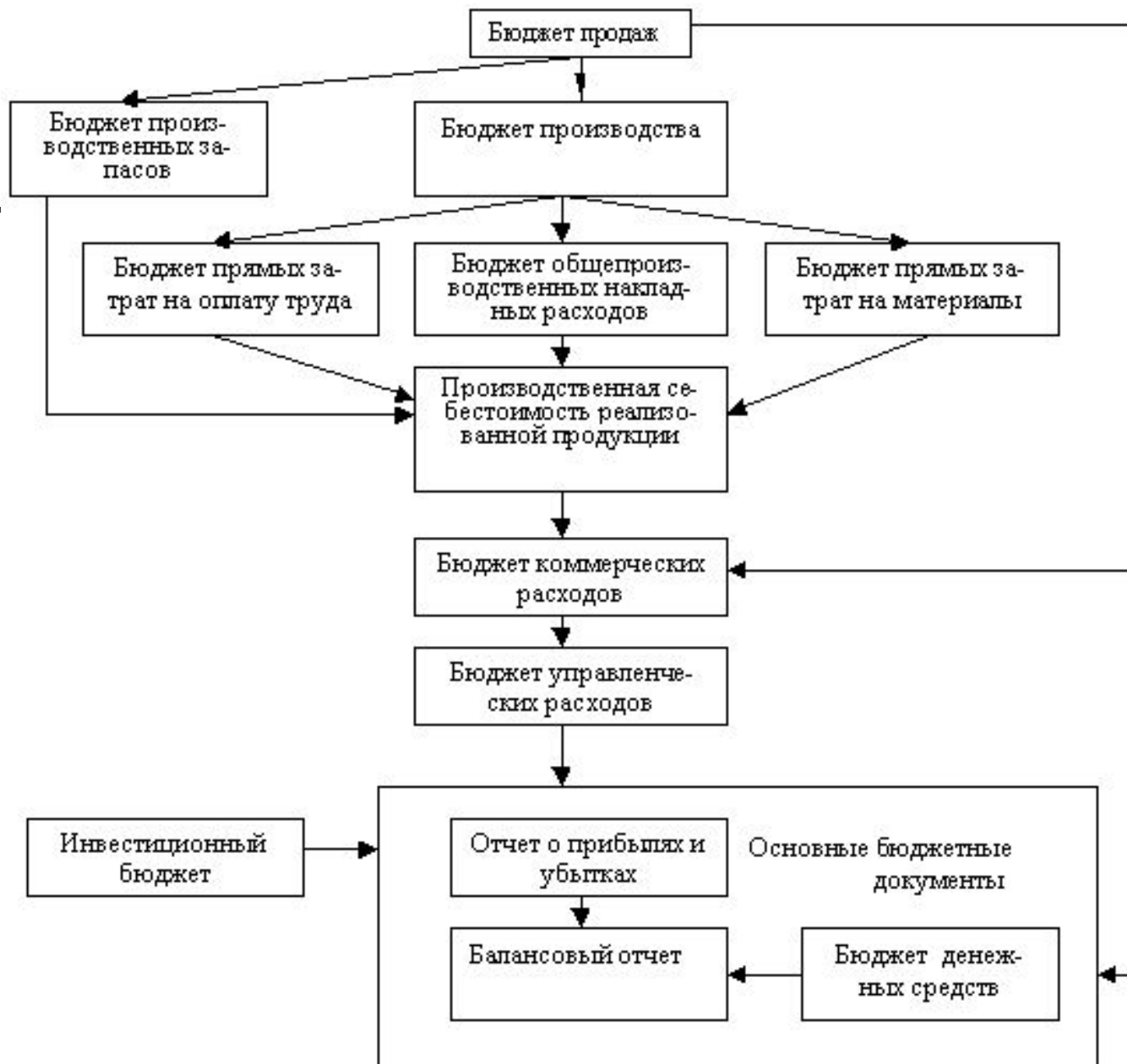
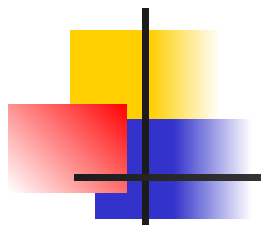
Операционный бюджет

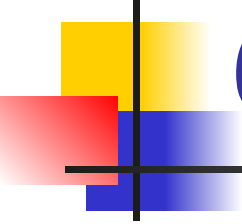
- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- прогнозный отчет о прибыли.



Финансовый бюджет

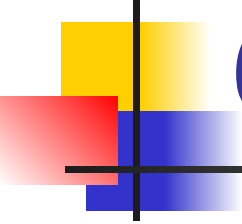
- инвестиционный бюджет;
- бюджет денежных средств;
- прогнозный баланс.





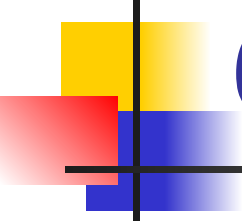
Некоторые аспекты философии бюджетирования:

- Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные маркетинговые и производственные цели.
- Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия.



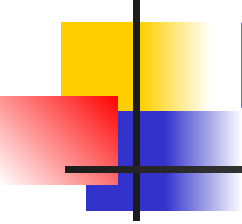
Некоторые аспекты философии бюджетирования:

- Эффективность принятых бюджетов оценивают в процессе диагностики состояния предприятия.
- При составлении бюджетов следует опираться на документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности.



Некоторые аспекты философии бюджетирования:

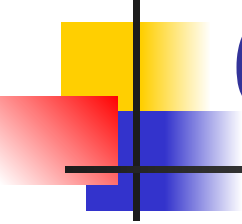
- Производить бюджетирование без применения вычислительных средств (локальной компьютерной сети) и соответствующего программного обеспечения **НЕВОЗМОЖНО в реальном масштабе времени и ценности.**



Период бюджетирования

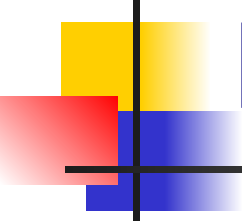
Детализированные бюджеты составляются на ограниченный период не более, чем на год.

- Годовой бюджет разбивается на:
- кварталы
- Месяцы или 13 четырехнедельных периодов
- декады



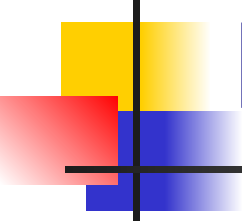
Методы составления бюджета

- Метод прироста
- Метод нулевого базиса



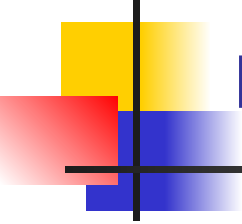
Метод прироста

- Бюджет подготавливается на базисе прироста затрат и доходов от достигнутого уровня.
- Недостаток в том, что неэффективные решения, «заложенные» в достигнутом уровне, переходят в бюджеты на будущие периоды.



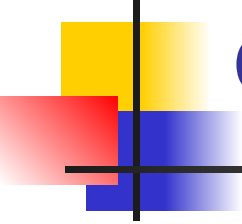
Метод нулевого базиса

- Подготавливается бюджет затрат при минимальном уровне производства;
- Определяется объем затрат и выгод от дополнительного прироста деятельности; оформляется отдельным документом.
- Преимущество в том, что менеджер несет полную ответственность за результаты.



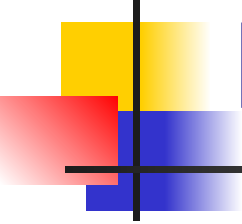
Сопоставление метода прироста с методом нулевого базиса.

- Метод прироста относительно прост и может быть эффективным при наличии достаточного опыта у менеджеров.
- Метод нулевого базиса требует больших затрат времени. Может привести к конфликтам между руководством подразделений и организации. Кроме того, легко поддается внешнему давлению.



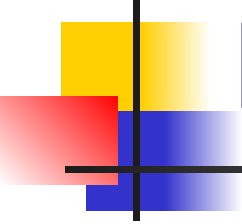
Фиксированный бюджет

- Бюджет, который должен оставаться без изменений независимо от объема выпуска и другого достигнутого уровня деятельности. Подходит для предприятий уровень производства которых предсказуем и достаточно стабилен.



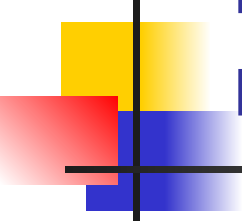
Гибкий бюджет

- Разрабатывается с учетом возможности изменений, которые будут в него внесены при колебаниях объема производства.
- Основан на нормировании затрат в расчете на единицу продукции.



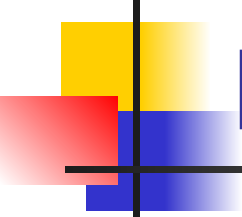
Бюджет продаж

- — содержит информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции.
- Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании.



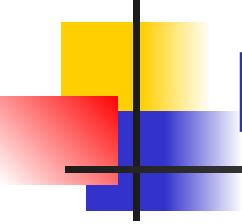
При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:

- какую продукцию выпускать;
- в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);
- какую установить цену продукции;
- какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.



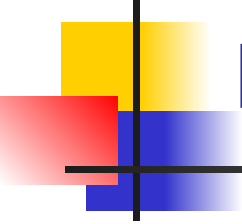
Факторы, влияющие на объем реализации продукции:

- макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т.д.);
- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
- ценовая политика, качество продукции, сервис;
- конкуренция;



Факторы, влияющие на объем реализации продукции:

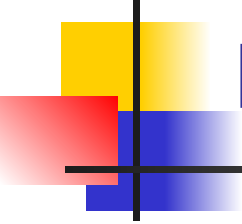
- сезонные колебания;
- объем продаж предшествующих периодов;
- производственные мощности предприятия;
- относительная прибыльность продукции;
- масштаб рекламной кампании.



Оплата реализованной продукции

- предоплата,
- оплата по факту получения продукции;
- продажа товара в кредит, т.е. с временной отсрочкой платежа.

Оплата реализованной продукции

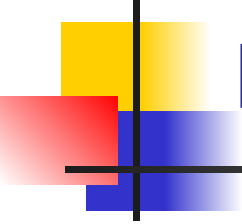


- Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств и выдача результата в следующем виде

Оплата реализованной продукции

	1 пер иод	2 пер иод	...	N пер иод
Предоплата (оплата в месяце предыдущем отгрузке)	7%	5%	...	0%
Оплата в месяце отгрузки	65%	75%	...	80%
Оплата в следующем за отгрузкой месяце	25%	15%	...	17%
Безнадежная задолженность	3%	5%	...	3%

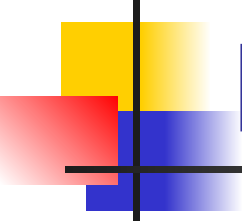
Требования к бюджету продаж



- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;

Требования к бюджету продаж

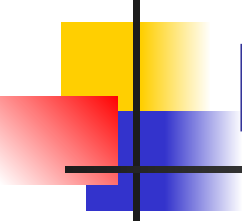
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг (как это показано в предыдущей таблице).



Бюджет коммерческих расходов

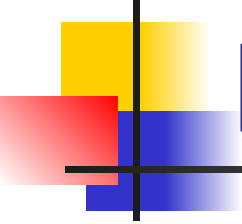
- Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж;
- во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Бюджет коммерческих расходов

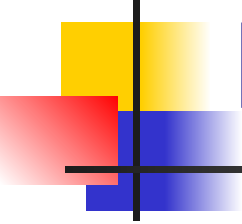


- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;

Бюджет коммерческих расходов

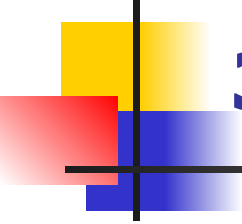


- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижения товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.



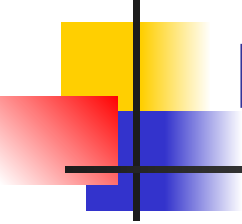
Бюджет производства

- – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях).
- $\text{План производства} = \text{продажи} - \text{остаток на начало} + \text{остаток на конец}$



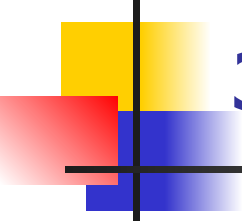
Бюджет производственных запасов

- Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции.
- Бюджет подготавливается в стоимостном выражении
- Информация бюджета производственных запасов используется также при составлении прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках.



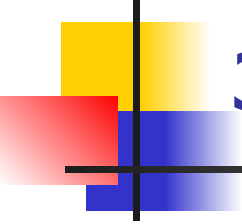
Бюджет прямых затрат на материалы

- – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов.



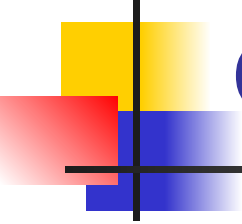
Методика составления бюджета затрат на материалы:

- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;



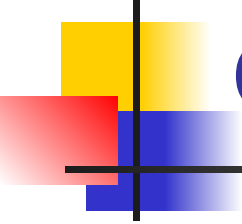
Методика составления бюджета затрат на материалы:

- объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.



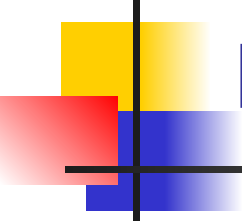
Бюджет прямых затрат на оплату труда

- – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала.



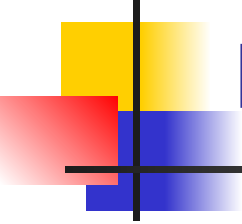
Бюджет прямых затрат на оплату труда

- он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала;
- в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.



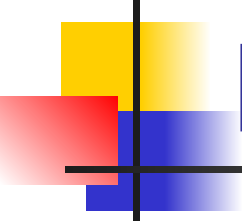
Бюджет производственных накладных затрат

- – это количественное выражение планов относительно всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.



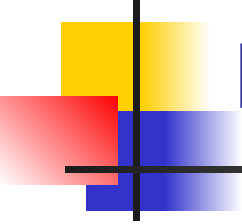
Бюджет производственных накладных затрат

- Постоянная часть накладных затрат планируется в зависимости от реальных потребностей производства
- переменная часть использует подход, основанный на нормативах. Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя.



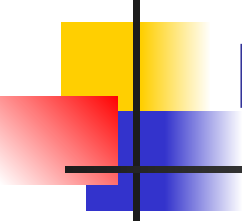
Бюджет управленческих расходов

- – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции.



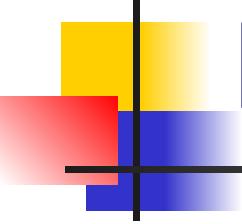
Прогнозный отчет о прибылях и убытках

- – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности.



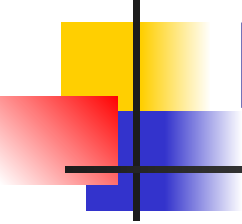
Прогнозный отчет о прибылях и убытках

- Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах



Бюджет денежных средств

- – это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход — по направлениям использования.



Прогнозный баланс

- – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.