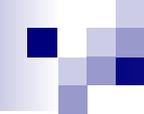




БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ЗАТРАТ

- 1. Основы планирования и программирования**
- 2. Бюджетное планирование**
- 3. Общий бюджет**
- 4. Бюджет (смета) денежных средств**



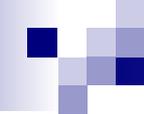
Основы планирования и программирования



Планирование наряду с контролем является одной из важнейших функций управления и представляет собой процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем.

Планы могут быть классифицированы следующим образом:

- **Оперативные планы** – тактические планы, которые прямо связаны с достижением целей организации, являющиеся краткосрочными, сформулированными в виде годовых или квартальных бюджетов (например, планы производства).
- **Административные планы** – тактические планы развития и поддержания организационной структуры. Их цель – создать организацию, при которой могут быть достигнуты желаемые уровни выполнения. Они являются среднесрочными планами и пересматриваются ежегодно.
- **Стратегические планы** – планы генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации. Стратегии организации пересматриваются не систематически, а при необходимости, например, при внедрении новых технологий, изменении предпочтений потребителей, появлении нового конкурента.



Программирование – процесс выбора программ и определения приблизительного объема ресурсов, выделяемых на каждую программу. Программами являются основные направления деятельности, которые организация решила осуществлять для реализации своей стратегии.



Процесс подготовки программ состоит из трех основных частей:

- пересмотр текущей программы;
- рассмотрение предложений по новым программам;
- координация программ при помощи системы формального программирования.

Текущие программы

- Даже в стабильных производствах необходимо систематически пересматривать уже существующие программы, так как окружающая экономическая среда, вкусы и запросы потребителей, условия конкуренции и производственные технологии постоянно меняются. Очень важно вовремя распознать эти изменения и адаптировать имеющиеся программы к изменившимся условиям.

Предлагаемые новые программы

- В рамках утвержденной стратегии руководство должно быть восприимчиво к новым программам ввиду возможной угрозы существующей деятельности или для использования новых открывающихся возможностей. В бизнесе такие предложения обычно требуют вовлечения новых капитальных вложений.

Формальная система программирования

- Большая часть крупных организаций использует формальную систему, в которой финансовые и другие последствия пересмотра текущих программ или предлагаемых новых программ проецируются на несколько лет. Такая проекция называется *долгосрочным планом*.



Предлагаемые программы обсуждаются с высшим руководством и в результате появляется набор программ для организации в целом.

Утвержденные программы являются основой для подготовки годового бюджета.

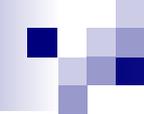


Бюджетное планирование



Процесс составления бюджетов –
один из важнейших в системе
планирования и контроля в
управленческом учете.

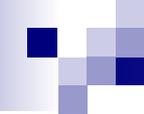
Бюджеты представляют собой
ключевой инструмент системы
управленческого контроля.



Бюджет – это финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются, то есть прогноз будущих финансовых операций.

Структура бюджета зависит от:

- того, что является предметом составления бюджета;
- размера организации;
- степени, в которой процесс формирования бюджета интегрирован с финансовой структурой организации;
- квалификации и опыта разработчиков.



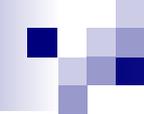
Бюджеты разрабатываются как для организации в целом, так и для ее подразделений.

Функции бюджета:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;
- координирование различных видов деятельности и подразделений. Согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;
- стимулирование руководителей всех рангов к достижению целей своих центров ответственности;
- контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;
- основа для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителями;
- средство обучения менеджеров.



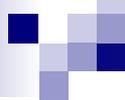
Общий бюджет



Общий бюджет представляет собой скоординированный (по всем подразделениям или функциям) план работы организации в целом. Он состоит из двух основных бюджетов: **оперативного и финансового.**

Оперативный бюджет.

Этот бюджет называется текущим, периодическим бюджетом. Он показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции организации. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений организации.



Оперативный бюджет включает в себя бюджетный (плановый) отчет о прибылях и убытках, который в свою очередь формируется на основе таких бюджетов, как:

- бюджет продаж;
- производственный бюджет;
- бюджет товарно-материальных запасов;
- бюджеты расходов.

Бюджет продаж

Прогноз объема продаж является отправной точкой и критическим моментом всего процесса подготовки бюджета. Бюджет продаж определяется высшим руководством на основе исследования отдела маркетинга. Бюджет продаж и его товарная структура, предопределяя уровень и общий характер всей деятельности организации, оказывают воздействие на большую часть других бюджетов, которые по существу построены на информации, определенной в бюджете продаж.

Бюджет расходов по продаже

В нем детализируются все предполагаемые расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в будущем периоде. За разработку и исполнение бюджета коммерческих расходов несет ответственность отдел продаж.

Производственный бюджет

После установления планируемого объема продаж в натуральном выражении можно определить количество единиц продукции или услуг, которое необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и необходимый уровень запасов. На основе информации о желаемом уровне запасов готовой продукции и количества единиц продаж разрабатывают производственный график.

Бюджет закупки/использования материалов

В этом бюджете определяются сроки закупки и количество сырья, материалов и полуфабрикатов, которое необходимо приобрести для выполнения производственных планов. Использование материалов определяется производственным бюджетом и предполагаемыми изменениями в уровне материальных запасов. Умножая количество единиц материалов на их оценочные закупочные цены, получают бюджет закупки материалов.

Бюджет трудовых затрат

Этот бюджет определяет необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства, получаемое умножением количества единиц продуктов или услуг на норму затрат труда в часах на единицу. В этом же документе или в отдельном определяются затраты труда в денежном выражении умножением необходимого рабочего времени на различные часовые ставки оплаты труда.

Бюджет ОПР

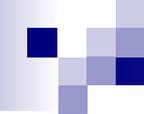
Это детализированный план предполагаемых производственных затрат, отличных от прямых затрат материалов и труда, которые должны быть понесены для выполнения производственного плана в будущем периоде.

Этот бюджет имеет две цели:

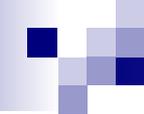
- Интегрировать все бюджеты ОПР, разработанные менеджерами по производству и его обслуживанию;
- Аккумулируя эту информацию, предоставить данные для вычисления нормативов этих расходов на предстоящий учетный период.

Бюджет общих и административных расходов

Этот бюджет представляет собой детализированный план текущих операционных расходов, необходимых для поддержания деятельности в целом в будущем периоде.



Финансовый бюджет



Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования.

Финансовый бюджет включает в себя бюджеты капитальных затрат и денежных средств организации и подготовленные на их основе совместно с прогнозным отчетом о прибылях и убытках прогнозные бухгалтерский баланс и отчет о финансовом положении.

Бюджет капитальных затрат

Определение направлений капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов для них является комплексной задачей всего управленческого учета. Информация, касающаяся долгосрочных капитальных вложений, влияет на смету (бюджет) наличности, прогнозный отчет о прибылях и убытках, прогнозный бухгалтерский баланс. Следовательно, все решения по капитальным расходам должны планироваться и включаться в общий бюджет.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

На основе подготовленных периодических бюджетов главный менеджер или директор по составлению бюджетов может начать разрабатывать прогноз себестоимости продаж согласно данным бюджетов использования материалов, трудозатрат и ОПР. Информация о доходах используется из бюджета продаж.

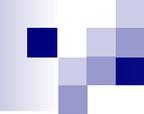
Используя данные об ожидаемых доходах и себестоимости продаж и добавив информацию из бюджетов коммерческих, общих и административных расходов, можно подготовить прогнозный отчет о прибылях и убытках.

Прогнозный отчет о финансовом положении

Последним шагом в процессе подготовки общего бюджета является разработка прогноза финансового положения или прогнозного бухгалтерского баланса для организации в целом, предполагая, что запланированная деятельность действительно будет иметь место.



Смета (бюджет) денежных средств



В рамках подготовки общего бюджета смету (бюджет) денежных средств разрабатывают после того, как все периодические бюджеты и прогнозный отчет о прибылях и убытках уже подготовлены.

Смета (бюджет) денежных средств (прогноз денежных потоков)

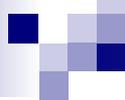
представляет собой план поступления денежных средств и платежей на будущий период. В нем суммированы все потоки средств как результат планируемых операций на всех фазах формирования общего бюджета. В целом эта смета (бюджет) показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств и финансовое положение для каждого месяца, для которого ее разрабатывают.

Структура и задачи сметы (бюджета) денежных средств

Смета (бюджет) денежных средств
состоит из двух частей:

- ожидаемые поступления средств.
- ожидаемые платежи.

- 
- Для определения ожидаемых поступлений средств за период используют информацию из бюджета продаж, данные о продаже в кредит или за наличные, о порядке сбора средств по счетам к получению.
 - Суммы ожидаемых платежей берут из различных периодических бюджетов.



Посредством сметы (бюджета)
денежных средств достигаются две
цели:

- показывается конечное сальдо на счете денежных средств , которое необходимо для завершения прогнозного бухгалтерского баланса.
- выявляются периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватки.

Взаимосвязь общего бюджета и сметы (бюджета) денежных средств

Элементы бюджета денежных средств	Источники информации
<i>Поступление денежных средств</i>	
Продажи	Бюджет продаж (за наличные)
Поступления от прошлых продаж	Бюджет продаж (в кредит) + записи поступления - % поступления за первый месяц, 2-й и т.д.
Доходы от продажи активов	Прогнозный отчет о прибылях и убытках
Займы полученные	Бюджет денежных средств прошлого месяца

Выбытие денежных средств

Приобретение основных материалов	Бюджет закупки/использования материалов
Прямые затраты труда	Бюджет трудовых затрат
ОПР	Бюджет ОПР
Расходы на продажу	Бюджет коммерческих расходов
Общие и административные расходы	Бюджет общих и административных расходов
Капитальные затраты	Бюджет капитальных затрат
Налог на прибыль	Отчет о прибылях и убытках
Процент за кредит	Прогнозный отчет о прибылях и убытках
Возврат займов	Договоры займов



При подготовке сметы (бюджета) денежных средств необходимо концентрироваться на времени фактических поступлений или платежей средств, а не на времени исполнения хозяйственных операций.