

**«Бюджетирование
в системе
управленческого учета»**

Сущность бюджетирования


- **Бюджетирование –**

метод оперативного управления посредством составления бюджетов (сметных планов)

краткосрочное сметное планирование

комплексный процесс, включающий планирование, учет и контроль финансовых потоков и результатов

Составляющие элементы бюджетирования :



бюджет
как финансовый
план по выбранным
позициям

**финансовая и
управленческая
отчетность**
как результат
выполнения бюджета

Цели бюджетирования

- 1) разработка концепции ведения бизнеса:
 - планирование деятельности предприятия на определенный срок,
 - выявление потребностей в ресурсах,
 - оптимизация затрат и прибыли, финансовых потоков,
 - координация – согласование деятельности различных подразделений предприятия;
- 2) коммуникация – доведение планов действий до сведения руководителей разных уровней;
- 3) мотивация и стимулирование руководителей на местах на достижение целей организации;
- 4) контроль и оценка эффективности работы руководителей разных уровней.

Бюджет –

количественно детализированный план деятельности организации в целом и ее отдельных сегментов, направленный на достижение целей организации

Функции бюджетов:

- служат инструментом текущего планирования
- служат средством контроля и оценки результатов деятельности
- дают критерии оценки работы менеджеров
- являются средством мотивации
- формируют коммуникационную среду
- способствуют поддержанию и усилению координации между производственными и сбытовыми подразделениями

Требования предъявляемые к бюджетам

- четкая формулировка названия бюджета
- точное указание периода времени, на который составлен бюджет
- соответствие формы бюджета его содержанию
- информация бюджета должна быть ясной и доступной пользователю – непосредственному исполнителю
- бюджеты подразделений должны быть между собой скоординированы
- должны предусматривать корректировку при изменении условий деятельности
- составленный бюджет предполагает обязательный отчет об его исполнении и оценку деятельности каждого центра ответственности

По уровню детализации (степени обобщения)

**Консолидированный
(генеральный)
бюджет**

- содержит бюджетные показатели, обобщенные по организации в целом
- объединяет частные бюджеты

**Частные
(специальные)
бюджеты**

- содержат бюджетные показатели по центрам финансовой ответственности; по проектам, бизнес-процессам

По назначению

**Операционный
бюджет**

- связан с основными функциями организации, выполнение которых необходимо для успешной ее деятельности

**Финансовый
бюджет**

- включает в себя бюджеты, характеризующие финансовое положение организации



По роли

Основные бюджеты

- бюджеты по операциям основной деятельности предприятия
- операционные и финансовые бюджеты

Вспомогательные бюджеты

- призваны обеспечить составление основных бюджетов

По способу планирования

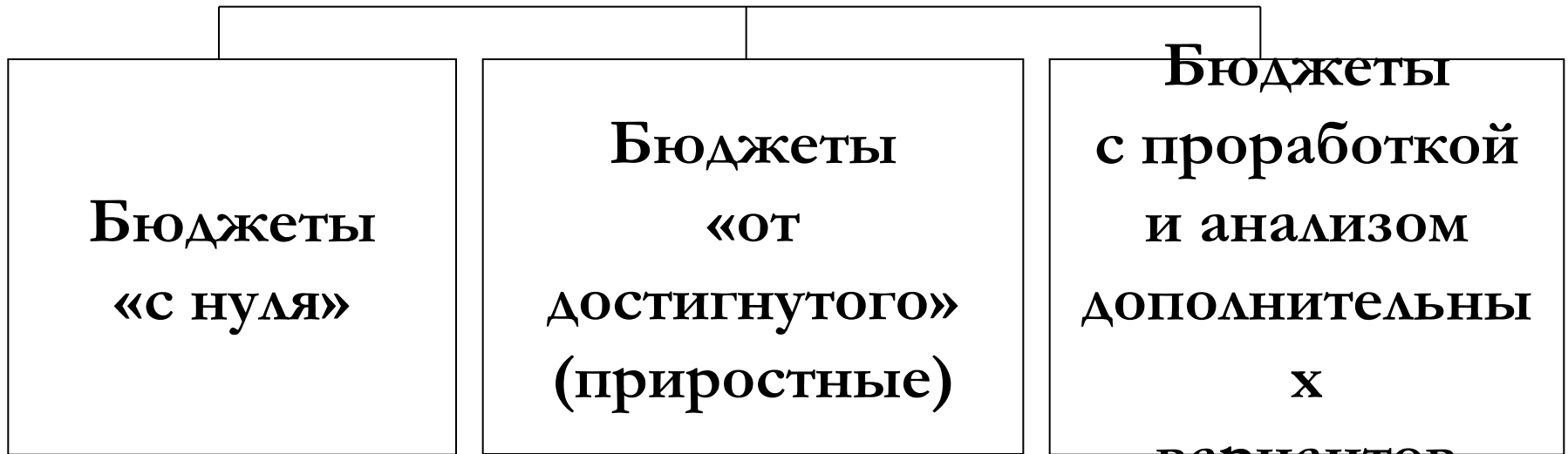
Дискретный бюджет

- разрабатывается на годовой основе с разбивкой по кварталам, месяцам

Скользящий бюджет

- к текущему периоду добавляется новый, охватывающий данные прошедших периодов
- при необходимости скорректированный с учетом изменений условий деятельности

По методике составления



- составляются на нулевой основе

- составляют на базе бюджетов предшествующих периодов с учетом изменений условий деятельности

- содержат анализ различных вариантов

По уровням анализа

Статичный (жесткий) бюджет

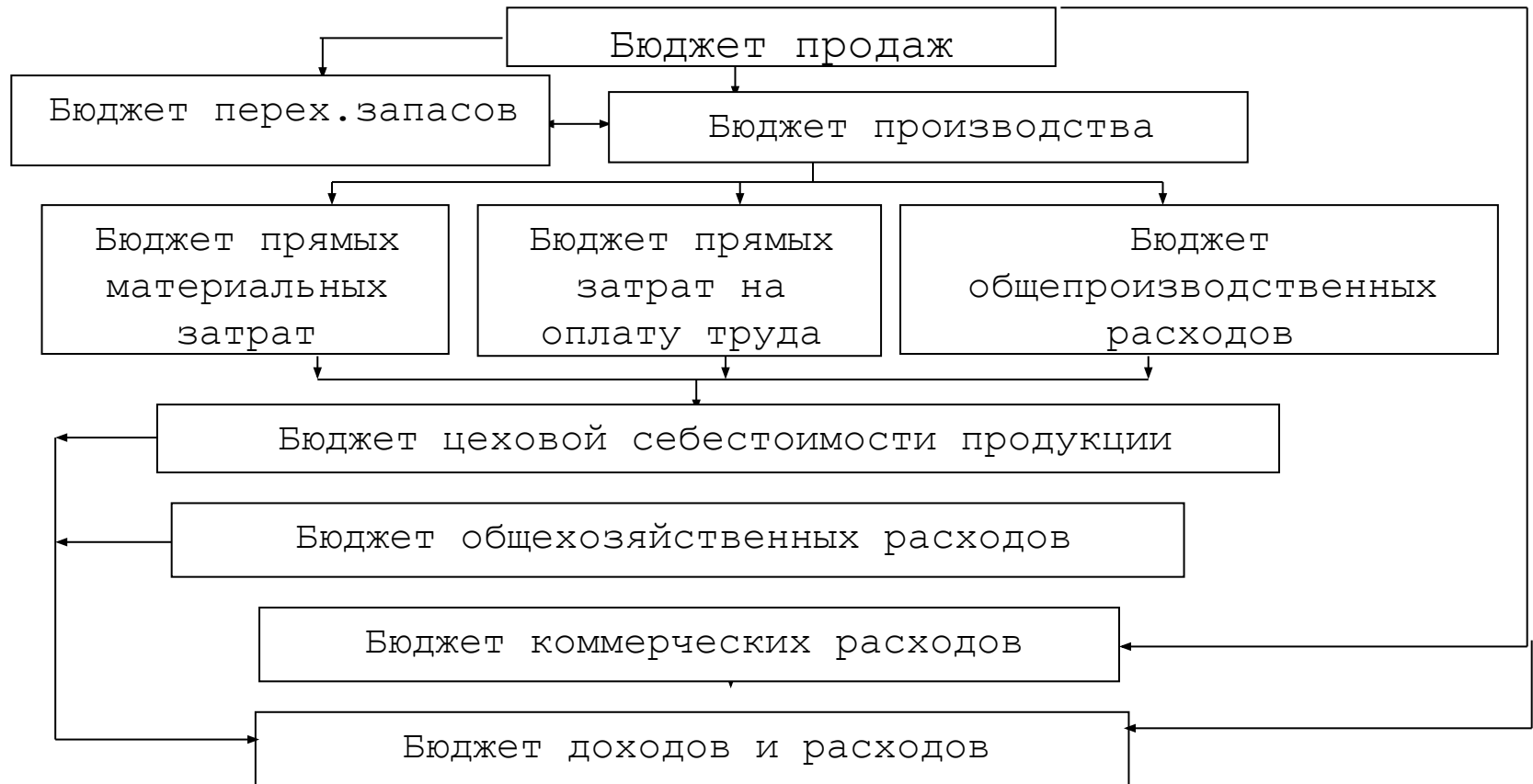
- бюджет, разработанный для определенного уровня деловой активности предприятия
- используется для планирования частично регулируемых затрат, независящих от объемов деятельности

Гибкий бюджет

- бюджет, разработанный не для конкретного уровня деловой активности предприятия, а для определенного его диапазона
- показывает размеры затрат и результаты при различных объемах деятельности центра ответственности

Операционный бюджет -

- план основной деятельности организации, составленный на предстоящий период в количественном выражении
- включает план доходов и расходов по текущей деятельности предприятия, который детализируется через частные бюджеты.



Бюджет продаж –

- прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении,
- представляет собой прогноз будущих доходов
- является основой для всех остальных бюджетов
- при его подготовке должны быть учтены внутренние и внешние факторы

Бюджет производства (производственная программа) –

- определяет количество продукции по видам, которое предполагается произвести исходя из намеченного объема продаж и потребностей в запасах готовой продукции на начало и конец периода.

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Запасы на} & & \text{Поступление} & & \text{Выбытие} & & \text{Запасы на} \\ \text{начало} & + & \text{запасов в} & = & \text{запасов в} & + & \text{конец} \\ \text{периода} & & \text{течение} & & \text{течение} & & \text{периода} \\ & & \text{периода} & & \text{периода} & & \end{array}$$

$$\begin{array}{ccccccc} & & & & \text{Запас} & & \text{Запас} \\ & & & & \text{готовой} & & \text{готовой} \\ \text{Выпуск} & = & \text{Количество} & + & \text{продукции} & - & \text{продукции} \\ \text{готовой} & & \text{реализуемой} & & \text{на конец} & & \text{на начало} \\ \text{продукции} & & \text{продукции} & & \text{периода} & & \text{периода} \end{array}$$

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Запуск} & & & & \text{НЗП} & & \text{НЗП} \\ \text{продукции в} & = & \text{Выпуск} & + & \text{на конец} & - & \text{на начало} \\ \text{производство} & & \text{готовой} & & \text{периода} & & \text{периода} \\ & & \text{продукции} & & & & \end{array}$$

Бюджет прямых материальных затрат

- содержит информацию о затратах материальных ресурсов в бюджетном периоде в натуральном и стоимостном выражении по видам продукции, местам потребления и в целом по предприятию
- определяет:
 - количество материалов, необходимое для производства запланированного объема продукции (производственную потребность в материальных ресурсах)
 - количество материалов, которое необходимо закупить в течение планируемого периода (потребность в заготовлении материальных ресурсов).
- При расчете потребности в заготовлении материальных ресурсов должны быть учтены переходящие запасы

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Количество} & & \text{Производств.} & & \text{Запасы мат.} & & \text{Запасы мат.} \\ \text{заготовл.} & = & \text{потребность в} & + & \text{ресурсов на} & - & \text{ресурсов на} \\ \text{мат. ресурсов} & & \text{мат. ресурсах} & & \text{конец} & & \text{начало} \\ & & & & \text{периода} & & \text{периода} \end{array}$$

Бюджет прямых затрат на оплату труда

- отражает потребность в основном производственном персонале и затраты на оплату его труда в предстоящем периоде
- затраты на оплату труда рассчитывают по центрам затрат (видам работ, участкам), а затем сводят в единую форму.

Бюджет общепроизводственных расходов

- представляет собой смету расходов на организацию, управление и обслуживание деятельности подразделения, а также расходов на эксплуатацию и обслуживание машин и оборудования, составленную по статьям затрат.

Бюджет цеховой (производственной) себестоимости

- сводит воедино затраты на материалы, зарплату, организацию и подготовку цехов с учетом изменения запасов.
- структура бюджета зависит от того, включаются ли постоянные затраты в себестоимость продукции.

Бюджет общехозяйственных расходов

- план-смета расходов на организацию, управление и поддержание организационной и производственной структуры предприятия.

Бюджет коммерческих расходов

- план расходов, связанных с реализацией продукции, маркетинговой деятельностью
- тесно связан с бюджетом продаж.

Бюджет доходов и расходов

- прогноз отчета о прибылях и убытках
- отражает структуру и величину доходов и расходов предприятия в целом, отдельных его сегментов и планируемый к получению финансовый результат в предстоящем бюджетном периоде.

Финансовый бюджет –

- план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде
- включает инвестиционный бюджет, бюджет денежных средств и прогнозируемый (расчетный) баланс

Инвестиционный бюджет

- план направлений капитальных затрат (инвестиций) организации в обновление оборудования, основных фондов, освоения новых технологий и новых видов деятельности с указанием источников их финансирования.
- включает в себя следующие показатели:
 - планы по приобретению основных средств;
 - планы приобретения и создания НМА;
 - планы проведения различных НИОКР;
 - планы работ по капитальному строительству;
 - источники финансирования указанных инвестиций.

Бюджет движения денежных средств (план денежных потоков)

- отражает прогнозируемое поступление и выбытие денежных средств и других платежных инструментов в результате хозяйственной деятельности предприятия в предстоящем бюджетном периоде.
- призван обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств.
- отражает потребность во внешнем финансировании.
- Главный целевой показатель бюджета - конечное сальдо, вокруг которого строится весь процесс оптимизации отдельных статей.
- для целей анализа рекомендуется обеспечить сопоставимость и единый формат бюджета и отчета о движении денежных средств



Прогнозный баланс (расчетный баланс)

- планируемый баланс предприятия на конец бюджетного периода.
- показывает какими средствами финансирования обладает предприятие и как используются данные средства
- на основе его данных можно рассчитать коэффициенты, необходимые для оценки финансового положения предприятия и для управления его финансовым положением.
- Основные статьи актива - величина нормируемых оборотных средств и дебиторской задолженности.
- Основные статьи пассива - текущие пассивы и другие источники финансирования.
- Отсутствие равенства между активом и пассивом говорит о наличии двух ситуаций:
 - нехватка средств финансирования
 - избыток средств финансирования

Использование смет бюджетирования для контроля затрат и принятия управленческих решений

- Бюджетирование связано с реализацией функции контроля

Предварительный контроль

- осуществляется в процессе формирования бюджетов
- **Результат** - увязка, проверка по ограничениям и оптимизация количеств. и качеств. показателей бюджета

Текущий контроль

- осуществляется непосредственно в ходе исполнения бюджета
- путем наблюдений и на основе документальной первичной информации

Последующий контроль

- осуществляется по завершении деятельности
- не обладает оперативным корректирующим действием

- В основу контроля исполнения бюджетов заложены **принципы**:
 - 1) сочетание текущего и последующего (итогового) контроля;
 - 2) обеспечение контроля исполнения планов по предприятию в целом и по отдельным центрам финансовой отчетности;
 - 3) определение причин и виновников отклонений от исполнения плана;
 - 4) сочетание персональной и коллективной ответственности за исполнение планов;
 - 5) рациональное закрепление контрольных показателей за ответственными лицами;
 - 6) рациональный формат отчетов об исполнении бюджетов.

- Организационной формой результатов текущего и последующего контроля являются **отчеты по исполнению бюджета**
- **Отчеты по исполнению бюджета**
- сводят воедино информацию по планированию и фактическому выполнению бюджетных показателей
- периодичность предоставления зависит от характера контролируемых показателей
- в них находят отражение три вида информации:
 - о планируемых показателях
 - о фактических результатах
 - данные об отклонениях фактических показателей от бюджетных, сопровождающиеся пояснениями
- Оценка исполнения бюджета основывается на анализе отклонений фактических показателей от бюджетных

Анализ отклонений от запланированных показателей

Отклонение по прибыли

```
graph TD; A[Отклонение по прибыли] --> B[Отклонение по коммерческим и административным расходам]; A --> C[Отклонение по производственным расходам]; A --> D[Отклонение по доходу (выручке от продаж)]; C --> E[Отклонение по прямым затратам на материалы]; C --> F[Отклонение по прямым затратам на оплату труда]; C --> G[Отклонение по производственным накладным расходам];
```

Отклонение по коммерческим и административным расходам

Отклонение по производственным расходам

Отклонение по доходу (выручке от продаж)

Отклонение по прямым затратам на материалы

Отклонение по прямым затратам на оплату труда

Отклонение по производственным накладным расходам