

# Планирование и бюджетирование

# Основы планирования.

## Понятие бюджета и его виды.

- ❖ Под *бюджетным планированием* в управленческом учете понимается процесс составления плана или смет на предстоящий период.
- ❖ *Планирование* - это особый тип принятия управленческих решений, который охватывает деятельность всего предприятия на определенную перспективу.
- ❖ *Планирование* и *контроль* имеют неразрывную связь. Без контроля процесс планирования становится бессмысленным.

# Виды планов:

- 1. Оперативные планы** - это *тактические планы, рассчитанные на краткосрочный период*. Они могут составляться на год с разбивкой по месяцам или кварталам, или непрерывно на каждый квартал отчетного года.
- 2. Административные планы** - это *тактические планы развития предприятия, рассчитанные на один-три года*. Эти планы предусматривают определенные перспективы показатели деятельности предприятия, которые могут ежегодно корректироваться.
- 3. Стратегические планы** - это *планы генерального развития предприятия на долгосрочный период пять и более лет*.

# Составление бюджета или смет осуществляется в несколько этапов.

Процесс составления бюджета принято называть *бюджетным циклом*.

Он состоит из **четырёх этапов**:

1. Составление бюджетов (смет) по каждому центру ответственности;
2. Составление сводного бюджета по предприятию на основе частных бюджетов;
3. Обсуждение общего бюджета предприятия на собраниях трудового коллектива или в дирекции;
4. Внесение определенных корректировок в планы и их утверждение.

# Преимущества составления бюджетов

- 1. Планирование** (как стратегическое, так и тактическое) помогает контролировать производственную ситуацию. Без наличия плана руководитель центра ответственности может только реагировать на обстановку, но не контролировать ситуацию;
- 2. Бюджет** является составной частью управленческого контроля и создает условия для объективной оценки результатов деятельности предприятия;
- 3. Бюджет** является средством координации деятельности центров ответственности;
- 4. Бюджет** является основой для оценки выполнения планов по центрам ответственности и оценки деятельности их руководителей;
- 5. Бюджет** является средством стимулирования работников к достижению поставленных целей.

# Операционный бюджет и его составные части

Бюджет, охватывающий деятельность всего предприятия, называется общим бюджетом.

Общий бюджет состоит из двух частей:

- ❖ - операционного бюджета;
- ❖ - финансового бюджета.

Операционный бюджет - это текущий бюджет на краткосрочный период.

Операционный бюджет включает в себя ряд частных бюджетов:

1. Бюджет продаж;
2. Производственный бюджет;
3. Бюджет материально-производственных запасов;
4. Бюджеты расходов.

# Бюджет продаж

**Бюджет продаж** является отправной точкой процесса планирования.

*Бюджет продаж* определяется высшим руководством на основе исследования отдела маркетинга.

При составлении *бюджета продаж* необходимо учитывать определенные **факторы**:

- ❖ деятельность конкурентов;
- ❖ стабильность поставщиков и покупателей;
- ❖ изменение ситуации на национальном и мировом рынках;
- ❖ эффективность рекламы;
- ❖ политика ценообразования;
- ❖ рентабельность продукции.

Существует **два основных метода оценки**, лежащие в основе составления бюджета продаж:

1. Статистический прогноз на основе математического анализа;
2. Экспертная оценка, полученная отделом сбыта на основе исследования рынка.

# Производственный бюджет

Производственный бюджет составляется после установления объема продаж.

С учетом возможного объема продаж определяется количество единиц продукции, которую необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированную продажу и определенный уровень запасов.

На основе нормативной себестоимости единицы продукции производится стоимостная оценка производственного бюджета.

# Бюджет материально- производственных запасов

Бюджет материально-производственных запасов определяет плановые потребности закупки материалов и их использования.

Этот бюджет может составляться отдельно по закупкам материалов и по их использованию. Данный бюджет составляется на основе производственного бюджета с учетом необходимого уровня материальных запасов на начало и на конец планируемого периода.

Данный бюджет составляется в *натуральных единицах измерения* и оценивается в стоимостном выражении при помощи *нормативной цены закупки или учетных цен*.

# Бюджеты расходов

Бюджет расходов включают в себя:

1. Бюджет трудовых затрат;
2. Бюджет общепроизводственных расходов;
3. Бюджет административных расходов;
4. Бюджет коммерческих расходов.

# Финансовый бюджет. Методика составления бюджета денежных средств.

Финансовый бюджет - это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых ресурсов и их использование.

Финансовый бюджет включает в себя следующие частные бюджеты:

1. Бюджет капитальных затрат;
2. Бюджет денежных средств (БДС);
3. Прогнозный отчет о прибылях и убытках.
4. Прогнозный баланс.

# Бюджет капитальных затрат

*Бюджет капитальных затрат* - определяет направление капитальных вложений и источники инвестиционных ресурсов.

При составлении данного бюджета следует использовать административные или стратегические планы развития предприятия, а также региональные планы инвестиции средств.

*Бюджет капитальных затрат* затрагивает практически все частные бюджеты, начиная от бюджета продаж и заканчивая бюджетом денежных средств.

Поэтому при составлении этого бюджета производятся расчеты эффективности инвестиций и принимаются долгосрочные решения.

# Бюджет денежных средств

Бюджет денежных средств - представляет собой план поступления денежных средств в будущем периоде и направления их использования.

В *бюжете денежных средств* должны быть запланированы периоды наибольшего и наименьшего поступления денежных средств для принятия правильных управленческих решений в соответствующем периоде.

*Бюджет денежных средств* состоит **из двух частей:**

1. Ожидаемые поступления (Бюджет доходов);
2. Ожидаемые платежи (Бюджет расходов).

В первой части (*бюджете доходов*) на основании *бюджета продаж*, планируется:

- ❖ все поступления от реализации выпущенной продукции и прочие поступления денежных средств.

Во второй части бюджета (*бюджете расходов*) планируются платежи по следующим направлениям:

- ❖ Приобретение материальных ресурсов (при этом важно учесть политику платежей предприятия);
- ❖ Прямые затраты на оплату труда, планируемые на основе бюджета трудовых затрат;
- ❖ Общепроизводственные и общехозяйственные расходы. При этом следует учесть только те статьи, которые требуют расходования денежных средств;
- ❖ Коммерческие расходы, связанные с вложением денежных средств;
- ❖ Капитальные затраты в соответствии с бюджетом капитальных затрат;
- ❖ Ожидаемые платежи по налогам и вне-бюджетные платежи;
- ❖ Уплата процентов по кредитам и займам в соответствии с договорами;
- ❖ Предполагаемая сумма возврата кредитов и займов.

# Прогнозный отчет о прибылях и убытках

На этом этапе бухгалтер - аналитик на основе подготовленных **частных бюджетов** составляет предполагаемый отчет по форме №2.

Данные для заполнения этой формы представлены:

- ❖ строка 010 «**Бюджет продаж**»;
- ❖ строка 020 «**Производственный бюджет**»  
(бюджет общепроизводственных и административных расходов);
- ❖ строка 030 «**Бюджет коммерческих расходов**»;
- ❖ строка 040 «**Бюджет административных расходов**»;
- ❖ строка 050 «**Прибыль**».

Остальные строки формируются на основе **бюджета денежных средств**.

Ожидаемая прибыль по форме №2 характеризует рентабельность работы организации в планируемом периоде.

# Прогнозный баланс (бюджет) и оценка финансового положения предприятия

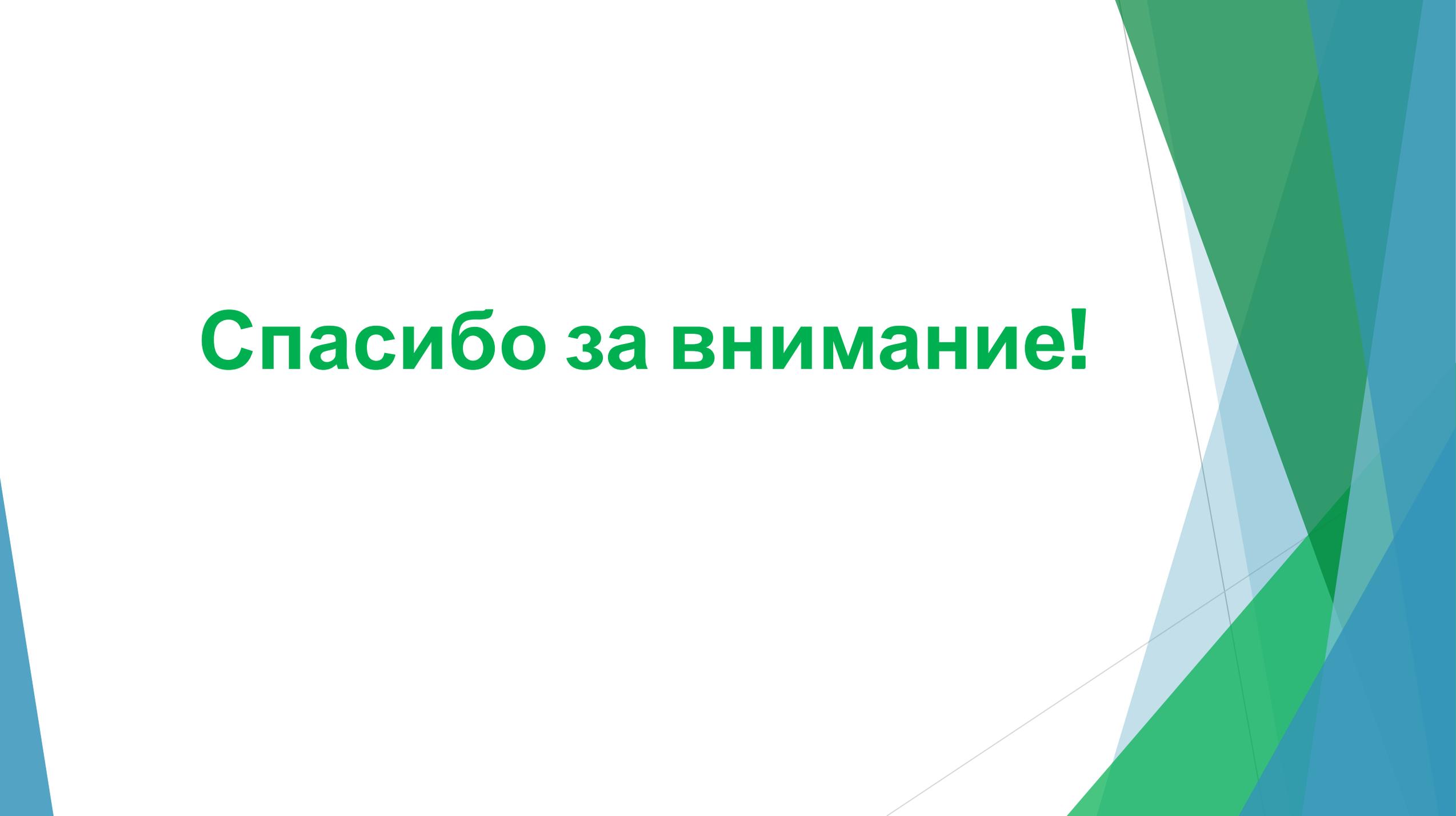
Этот этап является завершающим в процессе подготовки общего бюджета.

*Прогнозный баланс* составляется на основе остатка запланированных по частным бюджетам.

На основе *прогнозного баланса (бюджета)* производится оценка финансового состояния предприятия, его платежеспособности и ликвидности.

Именно на этом этапе руководство предприятия должно решить: принять общий бюджет или пересмотреть его отдельные составные части.

**Спасибо за внимание!**

The background features abstract, overlapping geometric shapes in various shades of green and blue. The shapes are primarily triangles and polygons, some of which are semi-transparent, creating a layered effect. The colors range from light, airy blues to deep, vibrant greens. The overall composition is modern and clean, with the text centered on a white background.