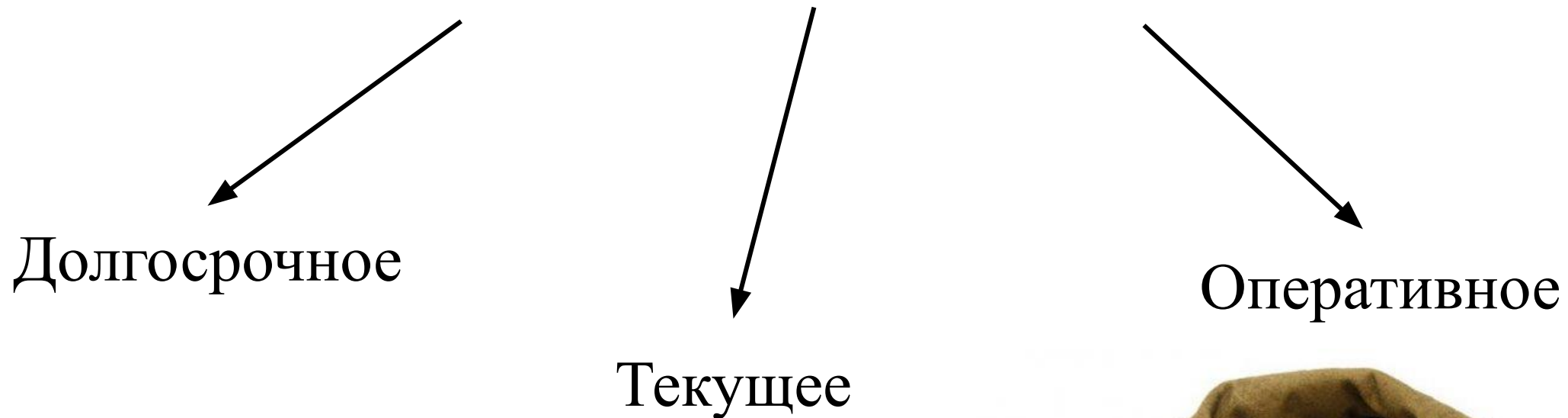


Жесткие и гибкие бюджеты

Планирование деятельности предприятия



Бюджет – это план будущих действий и мероприятий предприятия, выраженный в денежных или натуральных измерителях, который отражает доходы и затраты, поступления и выбытия как предприятия в целом, так и его структурных подразделений на определенный период времени, а также сумму капитала, которую необходимо задействовать предприятию для достижения плановых заданий.

Бюджетирование, как комплексная система мероприятий, охватывает основные стороны деятельности предприятия:

- ❖ производство,
 - ❖ сбыт,
 - ❖ финансы
- 
- и координирует их

Принимая управленческие решения, на всех уровнях менеджмента акцент делается на финансовую сторону, что и позволяет достичь таких целей:

- ❖ оптимизация затрат,
- ❖ максимизация прибыли,
- ❖ сбалансированность привлеченных финансовых ресурсов

Бюджетирование как метод управления за свой цикл выполняет функции

планирования деятельности
предприятия в целом и по
его подразделениям;

суммирование всех
коллективных
предложений;

разработки
проектов бюджетов;

расчета вариантов
плана;

окончательного утверждения планов,
проектирования коммуникационных
обратных связей и учета меняющихся
условий.

внесение
корректировок;

✓ Под бюджетом понимают финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения целей, поставленных на предстоящий период.

Основной бюджет предприятия охватывает:

- производство,
- реализацию,
- распределение
- финансирование.

✓ Бюджет консолидирует учетные данные по выбранному направлению или объекту бизнеса. Бюджет планируется исходя из норм, принятых в этом направлении или объекте, с учетом их предыдущего функционирования.

В процессе реализации бюджетного планирования в организации осуществляется определение целей, задач и принципов формирования бюджета, выбор методов бюджетного планирования, выбор видов, структуры бюджета.

В процессе бюджетирования может разрабатываться

↓
жесткий бюджет

↓
гибкий бюджет



Жесткий бюджет

Жесткий бюджет - это бюджет, который составлен таким образом, что он не меняется в зависимости от достигнутого объема производства или объема продаж.

- Жесткий бюджет разрабатывается для одного объема продаж и соответственно производства.
- Основной недостаток жесткого бюджета в том, что при отклонении фактических объемов от планируемых показателей он не позволяет контролировать затраты.
- Жесткие бюджеты используют для подразделений, уровень затрат которых не зависит от объема выпуска продукции.

Жестким бюджетом называется финансовый план, который подготовлен до начала бюджетного периода.

Термин "жесткий" означает, что:

- ❑ бюджет составлен на основе оценок объема производства и объема продаж, однако он не предусматривает никаких планов на случай, если фактические объемы производства и продаж будут отличаться от предусмотренных в бюджете;
- ❑ когда будут получены фактические объемы производства и продаж за контрольный период (месяц, четыре недели или квартал), то жесткий бюджет не будет скорректирован до нового уровня деловой активности.

Жесткий бюджет статичен, он рассчитан на конкретный уровень деятельности.

При сравнении жесткого бюджета с фактическими данными не учитывается реально достигнутый уровень деятельности, то есть все фактические результаты сравниваются с прогнозированными вне зависимости от достигнутого объема реализации.

Поэтому на основе жесткого бюджета возможен лишь так называемый нулевой уровень анализа отклонений.

✦ Для более детального и глубокого анализа необходимо использовать гибкий бюджет.

Гибкий бюджет

- Гибкий бюджет – это бюджет, составленный на основе бюджетных затрат и доходов для фактического объема деятельности или для нескольких релевантных уровней предвиденной деятельности.
- Гибкий бюджет – бюджет, в котором выделены постоянные затраты и ставка переменных затрат, в связи с чем он автоматически подстраивается под изменяющийся объем производства.
- Гибкий бюджет – бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона, то есть предусматривается несколько альтернативных вариантов объема реализации.

В основу гибкого бюджетирования положен принцип реагирования отдельных показателей бюджета на изменение объемов деятельности.

В связи с этим в гибком бюджете перерасчету подлежат те статьи, которые характеризуют доходы и переменные затраты предприятия.



Основу гибкого бюджета составляют элементы анализа «затраты – выручка – прибыль» и, в первую очередь – деление издержек на постоянные и переменные.

Гибкое бюджетирование позволяет автоматически подстраивать бюджет в соответствии с объемом производства в пределах релевантного интервала и контролировать затраты.



При составлении гибкого бюджета в основе лежит деление расходов на постоянные и переменные. Если в статичном бюджете расходы планируются, то в гибком бюджете они рассчитываются.



Для переменных расходов определяют нормы, рассчитывая их на единицу продукции, то есть определяют удельные переменные расходы.

На основе этих норм в гибком бюджете определяют общую сумму переменных расходов в зависимости от уровня реализации.

Постоянные расходы не зависят от объемов производства и реализации, их сумма остается неизменной как для статичного, так и для гибкого бюджетов.

Гибкий бюджет отражает изменения уровня деятельности.

- В течение финансового периода статьи постоянных затрат, таких как арендная плата или страхование, не будут изменяться в зависимости от спадов и подъемов деятельности.
- При гибком бюджете изменение затрат по каждой статье определяется пересмотром первоначально запланированного (ранее жесткого) бюджета в свете фактически достигнутого уровня деятельности.
- Для контроля затрат это дает поддающееся интерпретации сравнение между фактическими затратами и затратами по бюджету, которые теперь основываются на одном и том же уровне деятельности.

Бюджетирование является одним из основных инструментов планирования и контроля на предприятии, который используется для разработки плановых показателей с целью поиска наиболее оптимального варианта действия в будущем, контроля и оценки фактического выполнения плановых показателей.

Более того, бюджетирование открывает новые перспективы относительно применения новейших методик управления отдельными структурными звеньями и предприятием в целом.



**Спасибо за
внимание!**