

Тема № 6.

# **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА**

# Под бюджетированием в УУ понимают

- процесс планирования.

# Планирование

- одна из функций управления, процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем
- При рассмотрении планирования деятельности предприятия речь ведут о краткосрочном (или сметном) бюджетировании.

# Бюджет (или смета) –

1. это финансовый документ, созданный до выполнения предполагаемых действий
2. это прогноз будущих финансовых операций.

# Составление бюджетов преследует следующие

цели:

- **Разработка концепции ведения бизнеса:**
  - Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
  - Оптимизация затрат и прибыли предприятия;
  - Координация — согласование деятельности различных подразделений предприятия;
  - Коммуникация — доведение планов до сведения руководителей разных уровней;
  - Мотивация руководителей на местах на достижение целей организации;
  - Контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;
  - Выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

# Существуют следующие этапы разработки бюджетов (5):

1. сообщение основных направлений развития предприятия лицам, ответственным за разработку бюджетов;
2. разработка первого варианта бюджетов;
3. координация и анализ первого варианта бюджетов, внесение коррективов;
4. утверждение бюджетов руководством предприятия;
5. последующий анализ и корректировка бюджетов в соответствии с изменившимися условиями.

# Бюджеты подразделяются на два основных вида:

- ◎ Текущие (операционные) бюджеты, отражающие текущую (производственную) деятельность предприятия,
- ◎ Финансовый бюджет, представляющий собой прогноз финансовой отчетности.

В зависимости от поставленных задач различают также бюджеты:

- ⦿ а) генеральные и частные;
- ⦿ б) гибкие и статические.



# генеральный (общий) бюджет

- Бюджет, охватывающий общую деятельность предприятия
- Цель генерального бюджета – суммировать сметы и планы различных подразделений предприятия (частные бюджеты).

# Генеральный бюджет состоит из двух частей –

- ⦿ операционного
- ⦿ финансового бюджетов.

В зависимости от целей сравнения и анализа показателей деятельности предприятия бюджеты делятся на :

- ◎ статические (жесткие)
- ◎ гибкие.

# Статический бюджет –

- ⦿ бюджет организации, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности
- ⦿ Доходы и расходы планируются исходя из одного уровня реализации
- ⦿ Все бюджеты, входящие в генеральный бюджет статические
- ⦿ При сравнении статического бюджета с фактически достигнутыми результатами не учитывается реальный уровень деятельности организации,
- ⦿ (т.е. все фактические результаты сравниваются с прогнозируемыми вне зависимости от достигнутого объема реализации).

# Гибкий бюджет –

- ◎ бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона,
- ◎ (т.е. предусматривается несколько альтернативных вариантов объема реализации)
- ◎ Для каждого возможного уровня реализации здесь определена соответствующая сумма затрат
- ◎ Гибкий бюджет учитывает изменение затрат в зависимости от изменения уровня реализации.

# В основе составления гибкого бюджета лежит разделение затрат на

- переменные
- постоянные
- ⊙ затраты в гибком бюджете не планируются, а рассчитываются
- ⊙ гибкий бюджет - составляется после анализа влияния изменений объема реализации на каждый вид затрат.

# Для переменных затрат

- определяют норму в расчете на единицу продукции,
- (т.е. рассчитывают размер удельных переменных затрат)
- К ним относятся затраты на приобретение сырья, материалов и полуфабрикатов
- (т.е. это затраты изменяющиеся с ростом объёма производства)
- На основе этих норм в гибком бюджете определяют общую сумму переменных затрат в зависимости от уровня реализации.

# Постоянные затраты

- не зависят от объемов производства и реализации, их сумма остается неизменной как для статического, так и для гибкого бюджетов
- К ним относятся :
- Проценты за пользование кредитом;
- Амортизация;
- Арендная плата.



# В отличие от финансовой отчетности, формы бюджетов

- ◎ нестандартизированы.
- ◎ Их структура зависит от:
  - ◎ - объекта планирования,
  - ◎ - размера организации
  - ◎ - степени квалификации разработчиков.

# Бюджеты могут разрабатываться на

1. годовой основе (с разбивкой по месяцам)
  2. на основе непрерывного планирования (в течение 1 квартала пересматривается смета на 2 квартал и составляется смета на 1 квартал следующего года)
- ⦿ бюджет все время проецируется на год вперед).

## 2. Порядок построения генерального бюджета производственного предприятия

- ⦿ Операционный и финансовый бюджет образуют генеральный бюджет предприятия
- ⦿ Существуют и другие взаимосвязи, в частности, бюджет потребностей в материалах влияет на план денежных потоков.

- ◎ Поскольку основой для разработки финансовых планов являются бюджеты текущей деятельности, рассмотрим далее составление текущих бюджетов (11).

# 1. Бюджет реализации

- В бюджете реализации указывается прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении
- Этот бюджет представляет собой прогноз будущих доходов и является основой для всех остальных бюджетов
- в конечном итоге расходы зависят от объема выпуска, а объем выпуска устанавливается на основе объема реализации
- Прогноз количества реализованной продукции каждого вида, а также цен на них разрабатывается в отделе маркетинга предприятия
- Объем реализации зависит как от спроса на продукцию, так и от производственной мощности предприятия.

## 2. Бюджет производства (производственная программа) и бюджет переходящих запасов

- ⦿ Переходящие запасы включают в себя
  - ⦿ - запасы готовой
  - ⦿ - и незавершенной продукции.
- ⦿ Необходимые переходящие запасы можно определить на основе
  - бюджета реализации
  - и имеющейся на предприятии информации о скорости оборачиваемости каждого из этих видов оборотных активов предприятия.

Необходимый запас готовой продукции рассчитывают по формуле:

⊙  $ГП_{ki} = S_i * t_i / T,$

где  $ГП_{ki}$  - запас готовой продукции  $i$ -го вида на конец периода;

- ⊙  $S_i$  — объем реализации  $i$ -го вида продукции в будущем периоде,
- ⊙  $t_i$  — средний срок хранения готовой продукции  $i$ -го вида на складе (в днях);  
 $T$  — длительность будущего периода (в днях).

# Запас готовой продукции зависит

- ⦿ от  $t_i$  — среднего срока хранения готовой продукции
- ⦿ Но следует ориентироваться на оптимальное время хранения запасов на складе.



## В бюджете производства определяется

- количество продукции, которое предполагается произвести исходя из намеченного объема продаж и потребностей в запасах готовой продукции
- Производственный бюджет составляется по видам продукции на основе соотношения:

$$ТП_i = РП_i + ГП_{кi} - ГП_{нi} ,$$

где  $ТП_i$  — объем товарной продукции, который должен быть произведен в планируемом периоде;

$РП_i$  — предполагаемый объем реализации продукции;

$ГП_{нi}$  — запасы готовой продукции на начало периода.

для обеспечения непрерывности

производственного процесса предприятию необходим некоторый запас незавершенной продукции

- ⦿ Запасы незавершенной продукции рассчитывают аналогично запасам готовой продукции, за исключением, того что вместо срока хранения учитывают длительность производственного цикла:

$$НЗП_{ki} = - V_i * t_i * K_g / T,$$

где  $НЗП_{ki}$  — запас незавершенной продукции  $i$ -го вида на конец периода;

- ⦿  $V_i$  — объем выпуска  $i$ -го вида продукции за будущий период;
- ⦿  $t_i$  — длительность производственного цикла (и днях);
- ⦿  $k_g$  — коэффициент готовности незавершенного производства (обычно принимают равным 50%).

- объем выпуска валовой продукции (ВП)  $i$ -го вида равен объему выпуска товарной продукции, скорректированному на изменение запасов незавершенного производства:

$$ВП_i = ТП_i + НЗП_{ki} - НЗП_{ni}.$$

### 3. Бюджет потребностей в материалах

- составляют в натуральном и стоимостном выражении
- Его цель — определение количества материалов, необходимых для производства запланированного объема продукции и количества материалов, которые необходимо закупить в течение планируемого периода
- Предварительно рассчитывают расход материалов по видам продукции

Большей частью затраты на материалы являются переменными, потому потребность в материалах в натуральном выражении можно рассчитать по следующей формуле:

$$M = H * Q + M_k,$$

- где  $H$  — норма расхода на единицу продукции;
- $Q$  — объем производства;
- $M_k$  — запас материалов на конец периода.

- Однако существуют материалы, расход которых зависит не от объема выпуска, а от длительности планируемого периода  $T$
- (вспомогательные материалы, и др.)
- В этом случае применяется следующая формула:

$$M = H * T.$$

- $M$  – расход материалов
- $H$  — норма расхода на единицу продукции;
- $T$  – длительность анализируемого периода

- Объем закупок (З) равен разности между потребностью в материалах (М) и запасом, имеющимся на предприятии к началу планового периода (Мн):

$$З = М - Мн$$

Стоимость закупок (С) рассчитывается

- $$С = З * Ц,$$

где З — объем закупок (в натуральном выражении);

Ц — цена.

- Исходя из стандартного размера партии, периодичности закупок и среднего срока оплаты составляется график оплаты Кредиторской задолженности перед поставщиками материалов.

# Бюджет потребности в материалах

- Определяется на основе потребности:
- Материалов,
- Потребность на расход,
- Запаса материала на конец периода,
- общей потребности в материале,
- Запаса материала на начало периода,
- Объема закупок,
- Цены за 1 кг,
- Стоимости закупок



## 4. Бюджет прямых затрат на оплату труда

- составляется на базе производственной программы.

# Для определения плановых затрат на оплату труда рассчитывается

- 1. ожидаемый объем производства каждого вида продукции умножают на трудоемкость единицы продукции,
- затем полученную трудоемкость выпуска умножают на стоимость 1 чел.-ч.
- (т.е. среднюю часовую тарифную ставку).
- 2. Затраты на оплату труда также рассчитывают по центрам затрат (видам работ, участкам), затем сводят в единую форму
- ❖ Важно, чтобы при этом сохранилось разделение на постоянные и переменные затраты.

## 5. Бюджет общепроизводственных расходов

- Общепроизводственные расходы включают в себя:
  - цеховые затраты
  - и расходы на содержание и эксплуатацию оборудования.
- Эти затраты могут быть как :
  - переменными,
  - постоянными.

# Переменные расходы

- Вспомогательные материалы
- Заработная плата вспомогательных рабочих
- Премииальный фонд
- Двигательная электроэнергия
- Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования

# Постоянные расходы

## Амортизация

- Заработная плата контролеров, мастеров, начальников цехов
- Электроэнергия на освещение
- Ремонт, техобслуживание

# 6. Бюджет цеховой себестоимости продукции

- ⊙ Бюджет цеховой себестоимости продукции сводит воедино затраты на :
  - материалы,
  - зарплату,
  - организацию и подготовку участков и цехов с учетом изменения запасов незавершенного производства,
  - структура бюджета цеховой себестоимости продукции
- ⊙ В любом случае необходимо сохранить разделение на постоянные и переменные затраты,
- ⊙ Причем переменные затраты необходимо указать отдельно для каждого вида продукции.

# Затраты на материалы

- ◎ исходные данные берут из бюджета потребности в материалах
  - Издержки на оплату труда определяют из бюджета прямых затрат на оплату труда.
  - Общепроизводственные затраты переносят из соответствующего бюджета,
- ◎ причем если на предприятии применяется директ-костинг, то на виды продукции эти затраты не распределяют, а включают общей суммой в себестоимость продукции.

# 7. Бюджет коммерческих расходов

- В бюджет коммерческих расходов включают издержки текущего характера, связанные :
  - - с реализацией продукции,
  - - маркетинговой деятельностью
  - - исследование рынка,
  - - мероприятия по стимулированию сбыта,
  - - реклама,
  - - заключение договоров с потребителями

❖ Эти затраты необходимо подразделить на постоянные и переменные

Например, затраты на комиссионные являются переменными и рассчитываются по формуле:

**Комиссионные == Процент комиссионных \* Объем реализации**

Затраты на рекламу являются постоянными.



## 8. Бюджет общехозяйственных расходов

- Бюджет общехозяйственных (административных) расходов составляют по тому же принципу, что и бюджет общепроизводственных расходов.

# 9. Бюджет финансовых результатов (прибылей и убытков)

- Бюджет прибылей и убытков представляет собой прогноз отчета о прибылях и убытках, он аккумулирует в себе информацию из всех других бюджетов:
- - сведения о выручке,
- - переменных и постоянных затратах,
- - позволяет проанализировать, какую прибыль предприятие получит в планируемом периоде.

На основании бюджета прибылей и убытков проводят анализ об :

- оптимальности представленной системы бюджетов
- и необходимости корректировок.

# 10. Составление финансового бюджета

- ◎ Цель финансового бюджета – разработать прогнозный баланс предприятия, который является результатом финансовых и нефинансовых операций организации
- ◎ Он составляется с использованием
  - плана прибылей и убытков,
  - бюджета капитальных вложений
  - прогноза движения денежных средств.

# 11. Бюджет капитальных вложений

- ⦿ Определение направлений капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов
- ⦿ Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет наличности, затрагивая вопросы выплаты
  - процентов за кредиты,
  - прогнозный отчет о прибыли и убытках,
  - прогнозный баланс
- ❖ Следовательно, все решения по капитальным расходам должны планироваться и включаться в общий бюджет..