

УЗБЕКСКОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ
ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Буткеева Т.М., Юнусова Ш.К.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Ташкент 2008

Авторы учебного пособия – кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой Экономики Ташкентского университета информационных технологий Т.М. Буткеева, ассистент кафедры Экономики Ташкентского университета информационных технологий Ш.К. Юнусова.

Буткеева Т.М., Юнусова Ш.К.
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: Учебное пособие. – Т.: Алокачи, 2008. – 138.

Учебное пособие по дисциплине «Бюджетирование»
для бакалавров факультета «Экономики и управления»
рассмотрено и рекомендовано к изданию
на заседании научно-методического совета
Ташкентского университета информационных технологий
_____2008 года протокол № _____

В учебном пособии изложены основы организации и управления финансовыми ресурсами с помощью разработки бюджетов. Бюджет как инструмент и механизм управления финансами используется в прогнозировании будущего финансового состояния на макроуровне при формировании государственного бюджета, и на микроуровне в планировании и управлении финансовым состоянием предпринимательской структуры.

В первой части учебного пособия рассматриваются вопросы бюджетного устройства и бюджетного процесса государства, элементы государственного бюджета, их формы, состояние государственного бюджета. Последующие разделы представляют основы организации и управления процессом бюджетирования, технологию и этапы составления бюджета предприятия, реализацию через бюджетирование функций контроля и управления финансовой деятельностью бизнес структур.

Рецензенты: Махкамова М.А. – профессор, декан факультета
Экономики и управления, ТУИТ, доктор
экономических наук

Бадамова Р.А. – доцент кафедры Финансы и кредит
филиала РЭА им. В.Г. Плеханова, кандидат
экономических наук

©Ташкентский университет информационных технологий. 2008

ВВЕДЕНИЕ

Процесс управления любой хозяйственной структурой представляет серию экономических решений, которые вызывают движение финансовых ресурсов. Бюджет является инструментом и механизмом управления финансами.

Финансовое управление социально-экономическими процессами посредством планирования, формирования, изменения денежных бюджетов на всех уровнях экономической системы называется бюджетным регулированием.

Бюджетирование используется для получения информации о финансовой деятельности: о движении денежных потоков и о формировании конечных финансовых результатов как на макроуровне, при разработке бюджета государства, так и на микроуровне, при прогнозировании финансов предпринимательской деятельности. Имея общие задачи, бюджетный процесс и механизм реализации существенно отличается по функциям и по видам, элементам и формам. Общим для государственного бюджета и для предпринимательской структуры является потребность в управлении денежными потоками – доходами и расходами на соответствующем уровне. Механизм формирования и управления бюджетом, функции и решаемые задачи имеют существенные различия.

В первых разделах пособия рассматриваются вопросы бюджетного устройства и бюджетного процесса государства, элементы государственного бюджета, их формы, состояние государственного бюджета – основного финансового плана государства.

Последующие разделы излагают бюджетный процесс в деятельности бизнес структур. Представлены основы организации и управления процессом бюджетирования, технология и этапы составления бюджета предприятия, его важнейшие функции контроля и управления финансовыми показателями, которые вбирают результативность всех показателей хозяйственной деятельности и носят обобщающий характер.

Предметом бюджетного управления является планирование и прогнозирование финансовых показателей деятельности, а методом и основным инструментом – разработка бюджетных

счет. Объектом являются бюджеты хозяйственных структур в их взаимосвязи с бизнес целями и программами развития.

Цель учебного пособия состоит в ознакомлении с основами бюджетирования, процесса планирования и прогнозирования финансового состояния хозяйствующего субъекта, с технологией разработки основного бюджета и бюджетов-смет на предприятии во взаимосвязи с бизнес-планированием, с системой финансового и управленческого бухгалтерского учета, с методами анализа бюджета и управления по отклонениям.

Задача учебного пособия заключается в формировании знаний

- о бюджетном процессе и его роли в государственном регулировании экономики и в бизнес структурах;
- по комплексному подходу к управлению экономическим потенциалом и финансовыми ресурсами хозяйствующего субъекта;
- по разработке бюджетов-смет центров ответственности в финансовой организационной структуре предприятия;
- об информационной базе разработки бюджетов предприятия;
- о методах анализа и использования результатов отклонений для управления бюджетом.

Рассмотрены базовые принципы и методическое обеспечение бюджетирования в предприятиях связи и информатизации.

1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ФУНКЦИИ

1.1. «Бюджет» как метод учета и планирования финансов

Финансовое управление социально-экономическими процессами посредством планирования, формирования, изменения денежных бюджетов на всех уровнях экономической системы называется бюджетным регулированием.

Бюджет в буквальном смысле слова – «денежная сумка», кошелек для помещения, хранения, извлечения денег имеет двоякое толкование. С одной стороны, это совокупность, массы финансовых ресурсов, средств, которыми располагает любой экономический субъект – государство, территория, предприятие или семья. С другой стороны, бюджет это соотношение между доходами и расходами экономического субъекта, баланс его денежных средств, характеризующий соответствие их поступления и расходования в течение определенного периода, чаще всего одного года. Бюджет определяет содержимое «денежной сумки», наличие в ней денег или дефицит, и динамику ее наполнения и опорожнения, каналы прихода и расхода денег, соотношение между доходами и расходами.

Бюджетная система и бюджетирование образуют один из важнейших элементов экономической системы, воплощают базисный способ финансового регулирования экономики. Бюджеты и бюджетное регулирование присущи любым социально-экономическим системам. Однако характер бюджетного устройства, способы формирования, утверждения, исполнения бюджетов в них обладают принципиальными различиями, особенно это касается государственного бюджета. Бюджетная система представляет одно из ведущих звеньев государственного регулирования экономики.

В бюджетной системе принято выделять бюджеты трех уровней: государственный бюджет; бюджеты предприятий, учреждений и организаций; семейные бюджеты (рис. 1.1).

Объектом дальнейшего рассмотрения будет частично государственный бюджет и в основном бюджеты хозяйствующих структур, финансовые балансы предприятий бизнеса.



Рис. 1.1. Три уровня бюджетной системы

Свойства присущие бюджету позволяют использовать его в качестве инструмента распределения, регулирования и контроля.

Бюджетный механизм на практике обеспечивает функционирование государственного бюджета для стимулирования производства и социальных процессов, для регулирования экономики.

Проявление присущих бюджету свойств, его использование в качестве инструмента распределения, регулирования и контроля возможно только в процессе человеческой деятельности, что находит свое отражение в создаваемом государством *бюджетном механизме*.

1.2. Бюджетирование как процесс

Сущностью бюджетного метода управления является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании доходов и расходов, места возникновения которых, могут быть четко определены и закреплены за руководителем соответствующего ранга.

Полное представление о бюджетировании дают функции, которые оно выполняет:

1. Аналитическая: переосмысление идеи; коррекция страте-

гии; постановка дополнительных целей; анализ альтернатив.



Рис. 1.2. Функции бюджетирования

2. Финансовая: вынуждает планировать и обдумывать будущие результаты и финансовые состояние.

3. Учетная: вынуждает обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем.

4. Контролирующая: позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты; выявляя слабые и сильные стороны.

5. Мотивационная: позволяет осмыслить принятие плана и обеспечить ясность постановки целей, увязав результаты с поощрением за их достижения; наказание за срыв.

6. Координация: взаимно увязывает все функциональные блоки планирования.

7. Коммуникационная: обеспечивает согласование планов и нахождение компромиссов, закрепляя ответственность исполнителей.

Управление бюджетом есть непрерывный процесс:

- контроля бюджета (сравнение фактических финансовых показателей с плановыми);
- анализа причин неблагоприятных отклонений фактических значений от плановых;
- регулирование (изменения бюджета) с целью компенсации неблагоприятных отклонений.

Бюджетное управление – это система планирования, учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности в финансовом выражении, которая ведется в формате бюджетов. Бюджет представляет точный расчет всех ресурсов для достижения поставленных целей, мотивированный на их достижение, оперативность и качество принимаемых управленческих решений.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой бюджет как способ финансового регулирования экономики?
2. Сколько и какие уровни имеет бюджетная система?
3. Какие функции присущи бюджетированию?

Тесты

1. Бюджет как элемент экономической системы воплощает способ:
 - а) финансового регулирования;
 - б) представления баланса денежных средств;
 - в) представления соотношения между доходами и расходами экономического субъекта;
 - г) все ответы верны.

2. Бюджетная система включает уровни:
 - а) бюджеты предприятий, учреждений, организаций;
 - б) государственный и семейный бюджет;
 - в) бюджеты предприятий, учреждений, организаций и госу-

дарства;

г) бюджет государства, предприятий и семейный.

3. Взаимно увязывает все функциональные блоки планирования функция бюджета:

а) аналитическая;

б) учетная;

в) координация;

г) контролирующая.

4. Согласование планов и нахождение компромиссов закреплением ответственности исполнителей обеспечивает функция бюджета –

а) коммуникационная;

б) мотивационная;

в) учетная;

г) финансовая.

5. Обдумыванию совершенных действий в прошлом и принятию правильных решений в будущем обеспечивает функция бюджета –

а) аналитическая;

б) учетная;

в) финансовая;

г) контролирующая.

6. Анализ альтернатив, коррекция стратегий и постановка дополнительных целей обеспечивает функция бюджета –

а) мотивационная;

б) аналитическая;

в) контролирующая;

г) коммуникационная.

2. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ БЮДЖЕТ И БЮДЖЕТНОЕ УСТРОЙСТВО

2.1. Государственный бюджет и его функции

Финансовые отношения, возникающие у государства с предприятиями (учреждениями) и населением, называются *бюджетными*, регулируются Бюджетным кодексом и являются частью финансовых отношений, но имеют определенную специфику. Их функционирование объективно предопределено необходимостью иметь материально-финансовую базу для осуществления государством его функций.

Формы бюджетных отношений зависят от методов ведения хозяйства и социально-культурного обслуживания граждан, а также задач, решаемых государством на каждом этапе исторического развития.

В руках государства ежегодно должна концентрироваться определенная доля национального дохода, необходимая:

- для расширенного воспроизводства на нужды всего общества;
- удовлетворения социально-культурных потребностей граждан;
- решения задач обороны страны;
- возмещения общих издержек государственного управления.

Бюджетные отношения – функционируют объективно и необходимы как материально-финансовая база для осуществления государством его функций.

Бюджетные отношения в процессе функционирования получают соответствующее им материально-вещественное воплощение; материализуются (овеществляются) в бюджетном фонде страны, имеющем сложную организационную структуру. Величина бюджетного фонда отражает степень централизации финансовых ресурсов в руках государства и определяется такими факторами, как:

- уровень развития экономики;
- методы хозяйствования на предприятиях;

- решаемые обществом экономические и социальные задачи;
- масштабы намечаемых структурных изменений в народно-хозяйственных пропорциях и т.д.

Совокупность бюджетных отношений по формированию и использованию бюджетного фонда страны составляет понятие государственного бюджета.

По экономической сущности государственный бюджет – это денежные отношения, возникающие у государства с юридическими и физическими лицами. Денежные отношения связаны с перераспределением национального дохода (частично и национального богатства), в связи с образованием бюджетного фонда и целевым использованием средств на выполнение государством всех возложенных на него функций – экономических, социальных, политических и других задач в рамках соответствующей экономической системы.

Бюджет способствует формированию рациональной структуры общественного производства, улучшению пропорций, более эффективному использованию государственных денежных средств.

Сущность государственного бюджета как экономической категории реализуется посредством выполняемых функций (рис.2.1).

Функции государственного бюджета заключаются в:

- перераспределение национального дохода и ВВП;
- государственном регулировании и стимулировании экономики;
- контроле за образованием и целевым использованием централизованного фонда денежных средств.

При помощи бюджета осуществляется процесс *перераспределения ресурсов*, сконцентрированных в централизованном денежном фонде страны, между отраслями народного хозяйства, сферами общественной деятельности, территориями страны и т.д. в пределах экономической системы.

Содержание функций, сфера и объект их действия характеризуются определенной спецификой. В государственном бюджете отражаются экономические процессы общества, находят свое концентрированное выражение все основные финансовые институты - налоги, государственные расходы, государственные



Рис. 2.1. Государственный бюджет

займы и т. д. Государственный бюджет можно охарактеризовать как основной финансовый план государства.

Бюджет является основной сферой *перераспределения* национального дохода и ВВП. Бюджет широко используется для межотраслевого и территориального перераспределения финансовых ресурсов с учетом требований наиболее рационального размещения производительных сил, развития экономики и социальной сферы на всей территории страны, включая области, районы.

Ни одно из других звеньев финансов не осуществляет такого многовидового (межотраслевое, межтерриториальное и т.д.) и многоуровневого (республиканский, областной, городской и т.д.) перераспределения средств, как бюджет. Сфера действия распределительной функции определяется тем, что в отношении с бюджетом вступают почти все участники общественного производства.

Основным объектом бюджетного перераспределения является чистый доход, однако это не исключает возможности перераспределения через бюджет и части стоимости необходимого продукта, а иногда и национального богатства. В настоящее время средства государственного бюджета прежде всего должны направляться на финансирование структурной перестройки экономики, комплексных целевых программ, наращивание научно-технического потенциала, ускорение социального развития и социальную защищенность наименее обеспеченных слоев населения.

Бюджет выступает важным инструментом *регулирувания и стимулирования* экономики и развития социальной сферы. Государственная поддержка оказывается приоритетным отраслям хозяйства: программам промышленности, автомобильному машиностроению и некоторым другим. Такая поддержка связана также с реализацией высокоэффективных и быстро окупаемых проектов. Средства, поступающие в распоряжение государства, обезличиваются и могут быть использованы по любому направлению. Маневрирование бюджетными средствами позволяет целенаправленно влиять на темпы и пропорции развития общественного производства. Для регулирования экономики должна активно использоваться налоговая политика путем применения

гибкого и действенного налогового механизма.

Развитие социальной сферы в определяющей мере зависит от бюджетных средств. В то же время уровень развития данной сферы является одним из основных факторов Экономического благополучия. Ускоренное развитие способностей человека – главный двигатель прогресса. В социальной политике к таким приоритетам относятся поддержка наименее защищенных слоев населения (пенсионеров, инвалидов, студентов, малообеспеченных семей), а также учреждений здравоохранения, образования и культуры. В этих целях должны быть существенно усилены гарантии социальных и экономических прав граждан, активизирована социальная политика, обеспечивающая адресную защиту социально слабых слоев населения, обеспечено эффективное использование денежных средств, выделяемых на социальные цели.

В процессе бюджетного планирования определяются размеры финансовых ресурсов, концентрируемых в финансовых планах предприятий, а также степень участия предприятий в формировании доходов бюджетной системы, и прежде всего бюджета государства.

В процессе бюджетного планирования и исполнения бюджета осуществляется контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятий и отраслей народного хозяйства в целом.

Контрольная функция бюджета проявляется посредством формирования и использования фонда денежных средств государства. Бюджет свидетельствует о поступлении в распоряжение государства финансовых ресурсов от субъектов хозяйствования, о соответствии размера централизуемых ресурсов государства объему его потребностей и т.д. Основу контрольной функции составляет движение бюджетных ресурсов, отражаемое в соответствующих показателях бюджетных доходов и расходов.

Государственный бюджет, составляемый в форме баланса доходов и расходов, выступает действенным орудием общегосударственного финансового контроля. Через бюджетные показатели можно следить за течением экономических и социальных процессов, расценивая отклонения фактических данных от ранее

запланированных как своеобразные сигналы для принятия оперативных правительственных решений.

2.2. Элементы государственного бюджета и их формы

Регулирование экономики посредством *бюджетного механизма* осуществляется путем маневрирования поступающими в распоряжение государства денежными средствами. Бюджетный механизм является реальным воплощением и активным инструментом реализации бюджетной политики государства, сущность и направленность которой характеризуют статьи бюджетных доходов и расходов, отражающие источники формирования и направления использования бюджетного фонда страны. Государственный бюджет функционирует посредством особых экономических форм – доходов и расходов, выражающих последовательные этапы перераспределения стоимости общественного продукта, концентрируемой в руках государства.

Доходы и расходы бюджета – это объективно обусловленные категории, каждая из которых имеет специфичное общественное значение: доходы служат финансовой базой деятельности государства, расходы – удовлетворению общегосударственных потребностей.

Государственный бюджет составляется в форме баланса доходов и расходов.

2.2.1. Доходы государственного бюджета

Бюджетные доходы выражают экономические отношения, возникающие у государства с предприятиями, организациями и гражданами в процессе формирования бюджетного фонда страны. Формой проявления этих экономических отношений выступают различные виды платежей предприятий, организаций и населения в государственный бюджет. Формирование доходов бюджета, классификация которых по видам представлена на рис.2.2, происходит главным образом в виде налогов и обязательных платежей.



Рис. 2.2. Классификация доходов государственного бюджета

Предприятия, организации, учреждения, имеющие статус юридического лица, граждане как физические лица выступают плательщиками налогов и сборов. Взносы их перечисляются в бюджет в строгом соответствии с законодательством.

Источники бюджетных доходов, формы мобилизации денежных средств в бюджет зависят от системы и методов хозяйствования, а также от решаемых обществом экономических задач. В условиях рынка основными видами доходов бюджетной системы являются налоги, и взаимоотношения предприятий и государства строятся на правовой основе в соответствии с законодательством.

Государственный бюджет является основной сферой перераспределения национального дохода и ВВП, и широко используется для перераспределения финансовых ресурсов в рациональном размещении производственных сил, развития экономики и социальной сферы на всей территории страны.

Доходы бюджетов Узбекистана – государственного, республиканского и республики Каракалпакстан и их структура представлены на схемах (рис. 2.3, 2.4, 2.5).

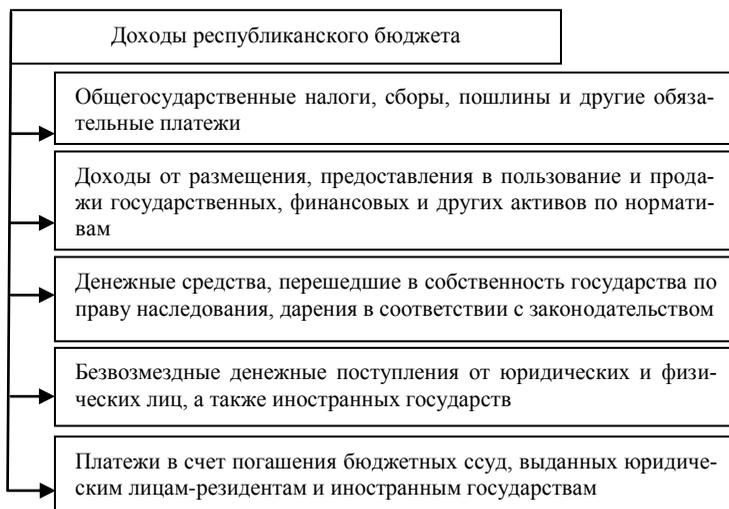


Рис. 2.3. Доходы республиканского бюджета



Рис. 2.4. Доходы государственного бюджета Руз

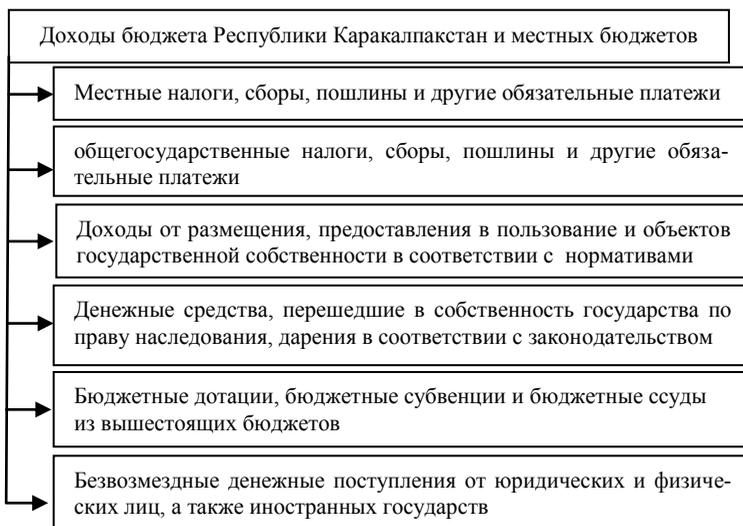


Рис. 2.5. Доходы бюджета Республики Каракалпакстан и местных бюджетов

Формы финансовой помощи из государственного бюджета.

Доходы бюджетов субъектов Республики Узбекистан формируются как за счет собственных доходов, закрепленных на постоянной основе в соответствии с законодательством республики и включающие налоговые доходы и неналоговые, а также безвозмездные перечисления в виде дотации, субсидии и части регулирующих доходов.

Характеристика доходов бюджетов субъектов РУз и формы финансовой помощи из государственного бюджета представлена на рис. 2.6.

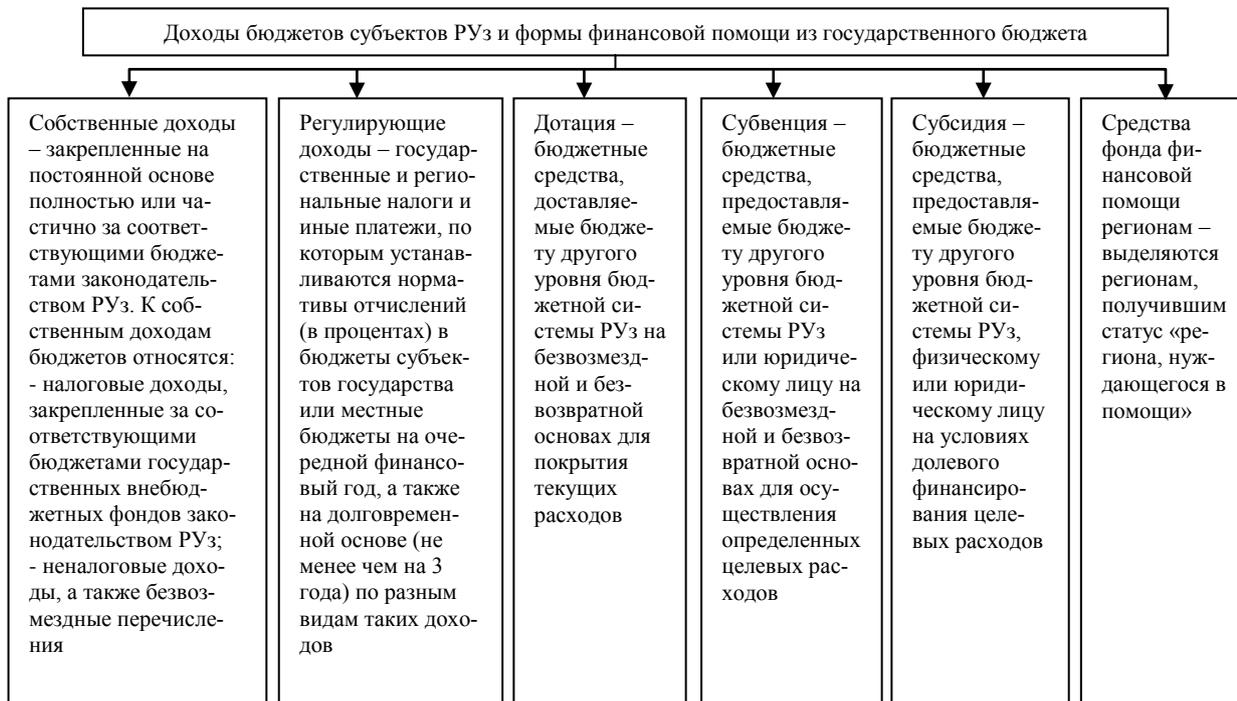


Рис. 2.6. Доходы бюджетов и формы финансовой помощи

2.2.2. Расходы государственного бюджета

Государство использует бюджет для регулирования экономики, посредством маневрирования поступающими в его распоряжение денежными ресурсами. В процессе осуществления бюджетной политики государство имеет возможность применять самые разнообразные формы воздействия на экономику:

- субсидирование и финансирование предприятий,
- осуществление государственных инвестиций,
- финансирование отраслей промышленности, влияя, таким образом, на структурную перестройку экономики.

Расходы бюджета подразделяются на две основные части: бюджет текущих расходов и бюджет развития.

Ассигнования, включаемые в бюджет текущих расходов, направляются на финансирование различных отраслей отечественной экономики и социальной инфраструктуры, на содержание органов государственной власти и управления, поддержание обороноспособности страны.

Бюджет развития обеспечивает финансирование инвестиционной, инновационной деятельности государственных органов, а также затрат, связанных с расширением уровня воспроизводства.

Расходы бюджета проявляются в различных формах, что связано с влиянием таких факторов, как природа и функции государства, уровень социально-экономического развития страны, разветвленность связей бюджета с народным хозяйством, формы предоставления бюджетных средств и т.д. Сочетание данных факторов на каждом из этапов развития государства формирует такую систему расходов, которая соответствует потребностям экономики, типу и уровню управления (рис. 2.7).

Расходы государственного бюджета выражают экономические отношения, возникающие по поводу распределения фонда денежных средств государства и его использования в связи с осуществлением государством своих функций – экономической, социальной, оборонной, внешнеэкономической, управленческой.

В процессе воспроизводства расходы государственного бюджета подразделяются на две группы:

- 1) затраты, связанные с финансированием материального производства, совершенствованием его отраслевой структуры;
- 2) средства, используемые на содержание и развитие социальной сферы.

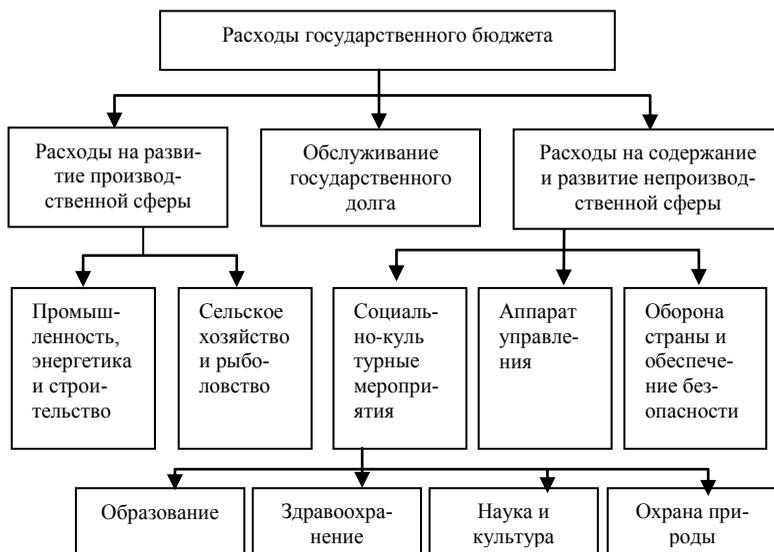


Рис. 2.7. Расходы государственного бюджета

Отраслевая группировка расходов государственного бюджета включает общепринятое деление экономики на отрасли и виды деятельности. В соответствии с действующим порядком расходы подразделяются:

- в производственной сфере – на развитие промышленности, сельского хозяйства, капитального строительства, транспорта, связи, торговли и др.;

- в непроизводственной – по отраслям и видам общественной деятельности: на образование, культуру, здравоохранение, социальное обеспечение, государственное управление и т. п.

Расходы государственного бюджета взаимосвязаны с его доходами. Данная взаимосвязь выражается в количественном соответствии расходов доходам, а также в их взаимном влиянии. Объем расходов бюджета ограничивается размерами поступающих доходов, которые определяются экономическими возмож-

ностями государства. Расходы, в свою очередь, при эффективном использовании бюджетных средств могут оказывать положительное влияние на доходы, содействуя развитию производственных и социальных процессов.

Расходование средств бюджета осуществляется путем бюджетного финансирования, к основным принципам которого относятся:

- достижение максимального эффекта при минимуме затрат;
- целевой характер использования бюджетных ассигнований;
- предоставление бюджетных средств в меру выполнения производственных показателей и с учетом использования ранее полученных ассигнований;
- безвозвратность бюджетных ассигнований.

Основные направления оптимизации государственных расходов следующие:

- обеспечение концентрации средств бюджета на наиболее эффективных и социально значимых проектах, сокращение при этом числа государственных целевых программ;
- уменьшение расходов на содержание государственного аппарата;
- расширение практики государственно-коммерческого финансирования инвестиционных проектов;
- повышение эффективности использования ассигнований на национальную оборону и оборонный комплекс и концентрация их на решении социальных проблем, конверсии и перспективных научно-исследовательских работах;
- уменьшение уровня дотации отдельным отраслям материального производства;
- усиление контроля за целевым использованием бюджетных средств;
- обеспечение приоритетного финансирования расходов на социально-культурные мероприятия и науку.

2.3. Состояние государственного бюджета

Состояние государственного бюджета, его виды, формы представлены на рис.2.8.



Рис. 2.8. Состояние государственного бюджета

Превышение расходов бюджета над его доходами – финансовое явление называется бюджетный дефицит. В современном мире нет государства, которое в те или иные периоды своей истории не сталкивалось бы с бюджетным дефицитом.

Дефицитность государственного бюджета, перекрывающая допустимые нормы в несколько процентов от валового национального продукта, является типичной чертой не только фискальной системы, но и всей финансовой жизни переходного периода практически любого общества.

Основные причины бюджетного дефицита отдельных стран можно объединить в три группы.

1. Необходимость осуществления крупных государственных вложений в развитие экономики, когда дефицит отражает не кризисное течение общественных процессов, а государственное регулирование экономической конъюнктуры, стремление обеспечить прогрессивные сдвиги в структуре общественного производства. Еще Дж. М. Кейнс обосновал возможность допущения опережающего роста государственных расходов над доходами на определенных этапах развития общества в целях усиления экономического роста и обеспечения полной занятости, что является рациональным зерном.

2. Результат чрезвычайных обстоятельств (войны, крупных стихийных бедствий и т. п.), когда обычных резервов становится недостаточно и приходится прибегать к источникам дохода особого рода.

3. Кризисные явления в экономике, неэффективность финансово-кредитных связей, неспособность правительства держать под контролем финансовую ситуацию в стране. В этом случае дефицит – явление чрезвычайно тревожное, требующее принятия не только срочных и действенных экономических мер (по стабилизации экономики, финансовому оздоровлению хозяйства и т. п.), но и соответствующих политических решений.

Для финансирования дефицита бюджета используются государственные ценные бумаги:

- государственные краткосрочные обязательства с трехмесячным, шестимесячным и годовым сроками погашения;
- казначейские обязательства;
- облигации внутреннего валютного государственного облигационного займа, облигации займов с переменным купоном, облигации государственных сберегательных займов;
- золотые сертификаты.

Внешними источниками финансирования бюджетного дефицита служат кредиты международных финансовых организаций, правительств иностранных государств, иностранных коммерческих банков и фирм.

Значительный рост бюджетного дефицита помимо усиления инфляционных процессов приводит к увеличению государственного долга.

Следует отметить, что государственные бюджеты западных

стран с развитой рыночной экономикой также хронически дефицитны. Однако в условиях относительно устойчивого экономического положения бюджетные дефициты не считаются катастрофическими отрицательными показателями.

По расчетам специалистов, финансовое положение в стране считается контролируемым при бюджетном дефиците не более 2-3% к внутреннему национальному продукту и государственном долге, не превышающем 50% его величины.

Отрицательные последствия (финансовые, экономические, социальные) огромного бюджетного дефицита настоятельно требуют систематических мер по его преодолению, проведения активной финансовой политики, использования общепринятых в мировой практике методов борьбы с дефицитом.

Достижение равновесия бюджетных доходов и расходов путем сбалансированности государственного бюджета – одна из главных задач, решению которой должна способствовать целенаправленная финансовая политика.

В мировой практике для снижения бюджетного дефицита широко используется такая форма, как привлечение в страну иностранного капитала. При его помощи решается сразу несколько задач, причем не только фискального, но и экономического характера: сокращаются бюджетные расходы на финансирование капитальных вложений (а значит, уменьшается разрыв между доходами и расходами), расширяется база для производства товаров и услуг, появляется новый налогоплательщик (следовательно, увеличиваются доходные поступления в бюджет), улучшается состояние платежного баланса.

Понимая выгодность политики привлечения в страну иностранного капитала, все страны, включая и экономически развитые, стремятся поощрять импорт капитала, доводя его до значительных размеров. Основная задача политики в области финансирования дефицита бюджета – продолжение курса на его не инфляционное покрытие при последовательном сокращении объема внешних заимствований.

Источники финансирования дефицита государственного бюджета показаны на рис.2.9.



Рис. 2.9. Финансирование государственного дефицита.

2.4. Бюджетное устройство и бюджетный процесс

Бюджетное устройство и бюджетный процесс в РУз регламентируются положениями Конституции РУз, Бюджетным кодексом РУз и другими законодательными актами.

Кроме того, ежегодно принимаются: государственный закон о государственном бюджете РУз на соответствующий год; правовые акты местных представительных органов власти о бюджетах на очередной финансовый год; другие государственные законы, законы субъектов государства, нормативно-правовые акты местных органов власти по бюджетным вопросам.

Бюджетное устройство определяется государственным устройством и включает организацию бюджетной системы и принципы ее построения.

Бюджетная система страны представляет собой основанную на экономических отношениях и юридических нормах целост-

ную совокупность республиканского бюджета РУз, бюджетов Республики Каракалпакстан в составе РУз и бюджетов административно-территориальных образований.

Государственная бюджетная система РУз состоит из бюджетов трех уровней, которые показаны на рис. 2.10.

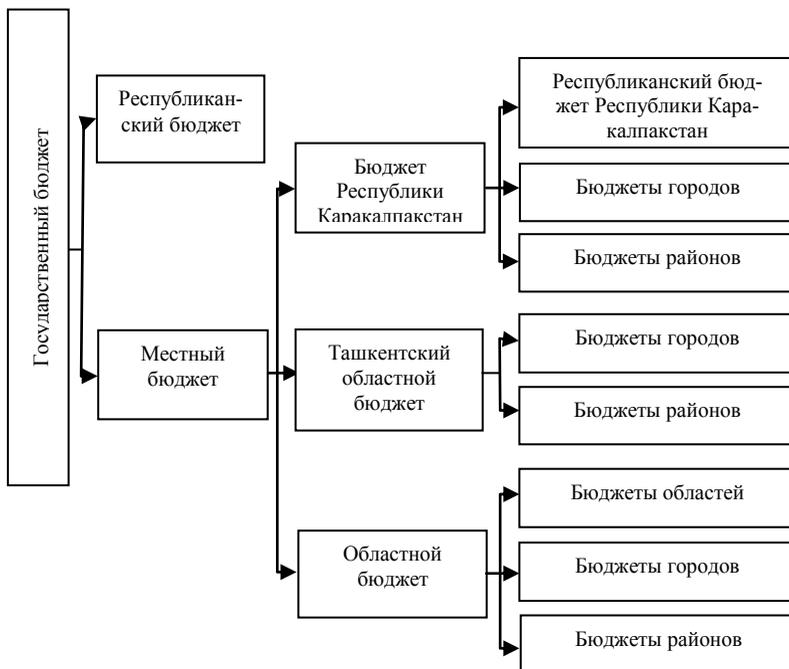


Рис. 2.10. Формирование государственного бюджета РУз

Организация, созданная органами государственной власти страны, органами государственной власти Республики Каракалпакстан, органами местного самоуправления для осуществления управленческих, социально-культурных, научно-технических или иных функций некоммерческого характера, деятельность которой финансируется из соответствующего бюджета или бюджета государственного внебюджетного фонда на основе сметы доходов и расходов, называется *бюджетным учреждением*.

Бюджетное учреждение использует бюджетные средства в

соответствии с утвержденной сметой доходов и расходов. Казначейство либо другой орган, исполняющий бюджет, совместно с главным распорядителем бюджетных средств определяет права бюджетного учреждения по перераспределению расходов по предметным статьям и видам расходов при исполнении сметы. Бюджетное учреждение при исполнении сметы доходов и расходов самостоятельно в расходовании средств, полученных за счет внебюджетных источников.

Бюджетное учреждение, подведомственное республиканским органам исполнительной власти, использует бюджетные средства исключительно через лицевые счета бюджетных учреждений, которые ведутся казначейством. Бюджетные учреждения являются частью бюджетной системы Республики Узбекистан.

Бюджетная система – это совокупность бюджетов всех уровней, основанная на экономических отношениях и государственном устройстве РУз и регулируемая нормами права. Бюджет – форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления.

Таким образом, государственный бюджет является действенным *инструментом финансовой политики*, отражающим все экономические процессы в обществе, в нем находят свое концентрированное выражение все основные финансовые институты, налоги, государственные расходы, государственные займы и т.д., и его можно охарактеризовать как *основной финансовый план государства*.

Бюджетирование как процесс прогнозирования будущего финансового состояния применимо на макроуровне к государственному бюджету и на микроуровне к прогнозированию финансов предпринимательской деятельности. И бюджет государства, и бюджет предприятия составляются для получения информации о финансовой деятельности и ее конечном результате.

Однако, имея общие задачи, бюджетный процесс и механизм реализации существенно отличаются по функциям и по видам, элементам и формам. Общим для государственного бюджета и для бюджета предпринимательской структуры является потребность в управлении денежными потоками – доходами и расхо-

дами на соответствующем уровне. Механизм формирования и управления бюджетом, функции и решаемые задачи имеют существенные различия.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность государственного бюджета?
2. Какие основные функции реализует государственный бюджет?
3. Как формируются доходы государственного бюджета?
4. Какие задачи решаются распределительной функцией бюджета?
5. Что означает регулирующая функция государственного бюджета?
6. Назовите основные формы доходов государственного бюджета?
7. Какие расходы финансирует государственный бюджет?
8. Почему государственный бюджет называют финансовым планом?
9. Что включают неналоговые доходы?
10. Что включают целевые бюджетные фонды?
11. Назовите основные виды состояния государственного бюджета.
12. Каковы причины возникновения структурного дефицита государственного бюджета?
13. Каковы пути преодоления циклического дефицита государственного бюджета?
14. Какое количество уровней включает государственная бюджетная система РУз?
15. Какую организацию называют бюджетным учреждением?

Тесты

1. Экономическая сущность государственного бюджета состоит –
 - а) в денежных отношениях, связанных с перераспределением национального дохода;
 - б) в образовании бюджетного фонда;
 - в) в целевом использовании средств на выполнение государством возложенных на него функции;

г) совокупности денежных отношений, возникающих у государства с юридическими и физическими лицами, по формированию и использованию бюджетного фонда страны.

2. Функция государственного бюджета, влияющая на воспроизводство, стимулирующая или сдерживающая его темпы, расширяющая или уменьшающая платежеспособность спроса посредством применения налогов называется:

- а) контрольная;
- б) распределительная;
- в) регулирующая;
- г) финансовая.

3. Основными элементами государственного бюджета являются:

а) экономические отношения, возникающие у государства с предприятиями, организациями и гражданами в процессе формирования бюджетного фонда страны;

б) различные виды платежей предприятий, организаций и населения;

в) доходы и расходы государственного бюджета;

г) финансирование экономики, социальной сферы, обороны и управления.

4. Формирование и использование денежных средств государства в целях удовлетворения общегосударственных потребностей называют функцией:

- а) распределительной;
- б) регулирующей;
- в) контрольной;
- г) финансовой.

5. Содержание образования, здравоохранения, охраны природы, науки включаются в расходы государственного бюджета по:

- а) развитию производственной сферы;
- б) обслуживанию государственного долга;
- в) содержанию аппарата управления;

г) социально-культурным мероприятиям.

6. К целевым бюджетным фондам относится:

а) платеж за пользование водными ресурсами;

б) доход от имущества находящегося в государственной собственности;

в) налог на внешнюю торговлю и внешнеэкономические операции;

г) фонд содействия занятости.

7. Бюджетные средства, доставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы РУз на безвозмездной и безвозвратной основах для покрытия текущих расходов называются:

а) дотация;

б) субвенция;

в) субсидия;

г) собственные доходы.

8. Бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы РУз или юридическому лицу на безвозмездной и безвозвратной основах для осуществления определенных целевых расходов называются:

а) дотация;

б) субвенция;

в) субсидия;

г) собственные доходы.

9. Бюджетные средства, предоставляемые бюджету другого уровня бюджетной системы РУз, физическому или юридическому лицу на условиях долевого финансирования целевых расходов называются:

а) дотация;

б) фонд финансовой помощи;

в) субсидия;

г) собственные доходы.

10. Ассигнования, направляемые на финансирование различных отраслей отечественной экономики и социальной инфра-

структуры, на содержание органов государственной власти и управления, поддержание обороноспособности страны включается в бюджет:

- а) текущих расходов;
- б) развития;
- в) обслуживание государственного долга;
- г) расширения уровня воспроизводства.

11. Финансирование инвестиционной, инновационной деятельности государственных органов, затрат, связанных с расширением уровня воспроизводства обеспечивает:

- а) бюджет текущих расходов;
- б) содержание органов государственной власти и управления;
- в) ассигнования на поддержание обороноспособности страны;
- г) бюджет развития.

12. Если расходы равны доходам государственного бюджета, то такое состояние называют:

- а) профицитным;
- б) дефицитным;
- в) нормальным;
- г) циклическим.

13. Если доходы государственного бюджета превышают его расходы, то такое состояние бюджета называют:

- а) структурным;
- б) дефицитным;
- в) профицитным;
- г) циклическим.

14. Увеличение государственных расходов и снижение налогов, принятые правительством в целях развития экономики, приводит к возникновению:

- а) денежной эмиссии;
- б) циклическому дефициту;
- в) структурному дефициту;

г) источников дополнительных доходов.

15. Дефицит, возникающий в результате кризисных явлений в экономике и неспособности правительства держать под контролем финансовую ситуацию, называют:

- а) профицитным;
- б) циклическим;
- в) структурным;
- г) нормальным.

16. Источником внутреннего финансирования дефицита государственного бюджета, являются:

- а) государственные займы в иностранной валюте;
- б) кредиты правительств, иностранных государств;
- в) кредиты международных организаций;
- г) государственные займы, осуществляемые путем выпуска ценных бумаг.

17. Источником внешнего финансирования дефицита государственного бюджета, являются:

- а) бюджетные ссуды полученные от бюджетов других уровней бюджетной системы РУз;
- б) государственные займы, осуществляемые путем выпуска ценных бумаг, от имени РУз;
- в) государственные займы, осуществляемые в иностранной валюте, путем выпуска ценных бумаг, от имени РУз;
- г) кредиты, полученные РУз от кредитных организаций в валюте РУз.

18. Бюджетное учреждение осуществляет свою деятельность, которая финансируется:

- а) в соответствии с утвержденной сметой доходов и расходов;
- б) самостоятельно в расходовании средств, полученных за счет внебюджетных источников;
- в) использует бюджетные средства через лицевые счета бюджетных учреждений, которые ведутся казначейством;
- г) все ответы верны.

3. БЮДЖЕТ - ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Бизнес компании и система финансовых ресурсов

Бизнес можно представить системой движения финансовых ресурсов, вызванных управленческими решениями и отражающих динамическую природу деятельности в финансово-экономических терминах. Процесс управления компанией представляет серию экономических решений, вызывающих изменения денежных средств, снабжающих бизнес в трех основных областях – инвестиционной, производственной и финансовой (рис.3.1).



Рис.3.1. Денежные потоки в деятельности компании

Формальным отражением статуса и результатов работы бизнеса является обычная финансовая отчетность: бухгалтерский баланс; отчет о доходах, расходах и финансовых результатах; отчет о движении денежных средств. Показатели отчетности определяют систему координат финансовых результатов деятельности, характеризуют текущее состояние в начале, и целевое, желаемое в конце планового периода (см.рис.3.2). Для успеха компании важно «видеть себя» в этих трех финансовых координатах, планировать свои перемещения в будущем и их последствия, находить приемлемые соотношения между параметрами указанных форм финансовой отчетности.

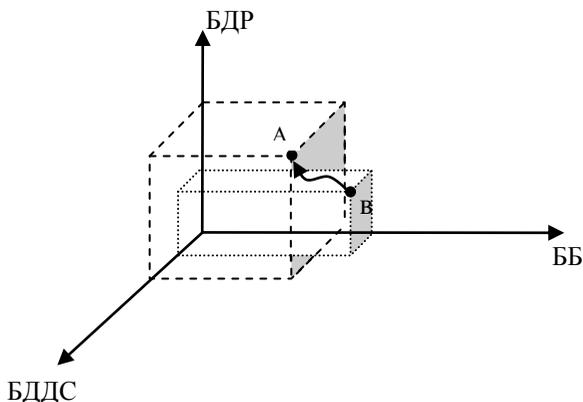


Рис.3.2. Экономический потенциал компании в показателях финансовой отчетности

- А – потенциал компании в начале планового периода;
- В – потенциал компании – прогнозные значения.

Экономическую эффективность деятельности компании, показывает, бюджет доходов и расходов (БДР), где формируется основной финансовый результат – прибыль. Значение статей БДР и его итоговый результат тесно связаны с внутренней учетной политикой компании. Чтобы прогнозировать по результатам БДР будущие денежные потоки, внутренняя учетная политика должна отражать реальную картину, которая может не совпадать с одноименным обязательным бухгалтерским документом, создаваемым для представления информации в налоговые органы. Критерием правильности допущений является управленческая полезность информации.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств, определяет платежеспособность предприятия как разницу поступлений – притоков и выбытий – оттоков денежных средств за период.

Третий из финансовых бюджетов бухгалтерский баланс (ББ) – определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия, является результирующим бюджетом, при кор-

ректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС.

В условиях жесткой конкуренции, руководителям компаний необходимо знать: какими финансами будет располагать их организация в определенный период времени; как оптимальнее использовать ресурсы; как спланировать и распределить прибыль; как сократить издержки. Вопросы, связанные с управлением финансами компании решаются постановкой и автоматизацией системы бюджетного управления.

3.2. Основы планирования и бюджетирования на предприятии

Одним из проверенных мировой практикой эффективных способов управления предприятием в рыночных условиях является бюджетный метод, в различных вариантах применяемый практически всеми крупными и средними предприятиями (фирмами), а в последнее время стал популярен и в малом бизнесе.

Эффективное управление должно иметь ясные цели, понимание миссии, путей реализации, и ресурсы, которые потребуется привлечь для решения поставленных задач, что достигается планированием. В условиях рынка экономическое планирование должно быть доведено до финансового, чтобы определить потребность в финансировании деятельности компании. Технологию планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов компании обеспечивает бюджетирование.

Бюджетирование (в узкой трактовке этого термина) представляет собой метод краткосрочного проектирования будущих значений финансовых отчетов.

Составление бюджетов, или бюджетирование, является составной частью финансового менеджмента и управленческого бухгалтерского учета, и при разработке финансовой политики предприятия бюджетирование определено как часть финансового планирования.

Система финансового планирования состоит из:

- системы бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия;
- системы сводного (комплексного) бюджетного планирова-

ния деятельности предприятия.

Термины «бюджет» и «план» не являются тождественными, хотя основу плана предприятия всегда составляет сводный бюджет. Бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период времени по:

- использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;
- инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

Бюджетное управление отвечает за реализацию стратегии, эффективность текущей финансовой деятельности и за обратную связь в системе управления. Бюджет является необходимым инструментом для функционирования финансовой структуры предприятия. Через исполнение бюджетов реализуется финансовая ответственность.

Для управления предприятием недостаточно финансовых показателей. Необходимо иметь исходные показатели в натуральных единицах. Бюджет предприятия составляет план и в натуральном и в денежном выражении, который определяет потребность ресурсов необходимых для получения прогнозируемых доходов.

Содержание бюджетов отличается от других планов предприятия. Бюджет является нижним уровнем планирования, на котором определяется непосредственно стоимость действий, по средствам которых реализуется вся вертикаль планов – и стратегических и оперативных. Система реализации планов предприятия показана на рис. 3.3.

Бюджет – финансовый документ, отражающий серию спланированных событий, которые совершатся в будущем, т.е. прогноз будущих финансовых операций и финансовых результатов.

Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации.



Рис. 3.3. Бюджетное планирование в системе планов предприятия

Наряду с понятием «разработка бюджетов» на многих предприятиях используется термин «бюджетирование».

В бюджетном управлении этап принятия решений и планирования превращается в этап разработки бюджетов; этап исполнения становится этапом сбора информации об исполнении бюджета (фактических данных); этап контроля превращается в этап план-факт контроля исполнения бюджета; этап анализа предполагает анализ бюджетной отчетности (факторный анализ, анализ эффекта и эффективности исполнения). Этап формирования управленческого воздействия становится этапом корректировки бюджетов.

Количественные параметры целей и стратегии становятся показателями для установления текущих показателей деятельности предприятия. Опираясь на эти ориентиры, каждый центр ответственности формирует по статьям свои бюджеты, которые консолидируются на уровне предприятия в три основных документа: БДДС, БДР, ББ (управленческий баланс). Подготовленный и согласованный путем итераций прогнозный план предприятия в формате бюджета после анализа на соответствие целям утверждается и становится директивным документом, обязательным для исполнения всеми центрами ответственности.

3.3. Функции бюджетирования на предприятии

Основные функции бюджета предприятия состоят в следующем:

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

ственности и их руководителей;

- средство обучения менеджеров.

Планирование. Основные плановые решения обычно вырабатываются в процессе подготовки программ, а сам процесс разработки бюджета по существу является уточнением этих планов.

Координирование. Каждый центр ответственности зависит от работы других центров ответственности и влияет на него. В процессе разработки бюджета координируется таким образом, чтобы все подразделения организации работали согласованно, стремясь достичь целей организации в целом. Планы производства должны быть скоординированы с планом маркетинга, чтобы произвести количество продукции соответствующее запланированному объему продаж. Планы включают конкретные пункты: сколько товаров и услуг необходимо произвести; какие методы, каких людей и какое оборудование использовать; сколько нужно закупить необходимого сырья и материала; какие продажные цены установить; какой политики и каких ограничений следует придерживаться в будущем. Примерами такого рода информации могут служить максимальные суммы, которые могут быть потрачены на рекламу, техническое обслуживание, расходы администрации; ставки заработной платы и количество рабочего времени; необходимый уровень выпуска продукции. Утвержденный бюджет является наиболее важным инструментом увязки количественной информации в этих планах и имеющихся ограничений.

Стимулирование. Процесс составления бюджета мощное средство для стимулирования руководителей в достижении целей их центров ответственности и целей всей организации. Каждый руководитель должен знать, что ожидают от его центров ответственности. Стимулирующая роль бюджета проявляется еще больше, если менеджеры принимают участие в разработке бюджета своего подразделения.

Контроль. Бюджет представляет собой отчет о желаемых результатах на момент его формирования. Тщательно подготовленный бюджет наилучший стандарт. С ним сравнивают фактически достигнутые результаты. Поскольку бюджет включает эффект всех переменных показателей, которые прогнозира-

лись во время его разработки. Сравнение текущих результатов с результатами прошлого периода, которое до сих пор является основным методом, применяемым на практике, имеет существенный недостаток, так как не учитывает изменения направления в деятельности и запланированных программах на текущий год. Сравнение фактических данных с бюджетными, указывает области, куда следует направить внимание и необходимые действия.

Анализ отклонений между реальными результатами и данными бюджета позволяет: идентифицировать проблемную область, требующую первоочередного внимания; выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета; показать, что первоначальный бюджет в некоторой степени не реалистичен.

Оценка. Отклонения бюджета, определяемые ежемесячно, служат для целей контроля, сравнения фактических и бюджетных показателей за год часто является главным фактором оценки деятельности каждого центра ответственности и его руководителя в конце года. Премия менеджеров могут рассчитываться как определенный процент от благоприятного отклонения по его центру ответственности (на пример, от суммы сэкономленных материалов, фонда оплаты труда).

Обучение. Бюджет служит также средством обучения менеджеров. Составление бюджетов способствует изучению в деталях деятельности своих подразделений и взаимоотношений между центрами ответственности, что важно для назначенных на должность руководителей центров ответственности. Руководитель, имеющий опыт разработки годового бюджета, видит все взаимосвязи и взаимозависимости центров ответственности в достижении целей организации.

Функции бюджета изменяются в зависимости от того, в какой фазе формирования и реализации он находится. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде по ходу производства. В конце он играет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с плановыми показателями и корректировать дальнейшую деятельность.

3.4. Виды и классификация бюджетов

В практике бюджетирования имеются различные виды бюджетов. Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п.

К двум основным, «идеологически» различающимся типам бюджета эксперты относят бюджеты, построенные по принципам «снизу вверх» и «сверху вниз».

Бюджет, составленный «снизу вверх», предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от исполнителей к руководителям нижнего уровня и далее к руководству компании. При таком подходе много сил и времени, как правило, уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные «снизу» показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета.

Бюджет, составляемый по принципу «сверху вниз», требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Такой подход обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности. На практике, как правило, применяются смешанные варианты составления бюджетов, содержащие в себе черты обоих подходов – вопрос лишь в том, какой подход преобладает.

В зависимости от «горизонта планирования» выделяют *долгосрочные и краткосрочные бюджеты (Short- & Long-term budgets)*. В западной практике долгосрочным бюджетом считается бюджет, составленный на срок 2 года и более, а кратко-

срочным — на период не более 1 года. При нестабильной экономической ситуации по разным оценкам, «горизонт прогнозирования» составляет от полугода до полутора—двух лет, что позволяет вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а долгосрочными — от полугода до года.

Статьи доходов и расходов в бюджетах могут быть представлены с разной степенью варьирования возможностей расходования ресурсов. *Постатейные бюджеты (Line-item budgets)* предусматривают жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. В западной практике такой подход широко используется в правительственных учреждениях, однако нередко применяется и в коммерческих организациях для обеспечения более жесткого контроля и ограничения полномочий руководителей нижнего и среднего звена.

Бюджеты с временным периодом (Lapsing budgets) означают систему бюджетирования, в которой не израсходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Используется в большинстве организаций, так как позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая «накопительские» тенденции. К недостаткам данного метода бюджетирования эксперты относят неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить различными способами остаток средств, опасаясь, что в случае «недорасхода» бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму.

Гибкие и статичные бюджеты. В наиболее часто используемом статичном типе бюджета цифры находятся вне зависимости от объемов производства и т.п., в то время как при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж. Гибкий бюджет позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений, не обеспечивающих продажи, а играющих по отношению к ним поддерживающую роль.

Преемственные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем

(Incremental & Zero-Base budgets). Бюджет с нулевым уровнем – это бюджет, который каждый раз составляется заново, «с нуля». В противоположность ему преемственный бюджет имеет нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании лишь вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с устоявшимся процессом. Преемственный бюджет намного снижает объем усилий и времени, затрачиваемых на бюджетный процесс. Однако он имеет и довольно серьезные недостатки, основной из которых – опасность образования «застойных участков», тянущихся из прошлого без изменений, которые при составлении бюджета «с нуля» могли бы быть пересмотрены и оптимизированы.

Бюджеты могут быть составлены как для предприятия в целом, так и для его подразделений. Основной бюджет – это финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. Его зачастую называют генеральным, он охватывает производство, реализацию, распределение и финансирование. В основном бюджете в количественном выражении рассматриваются будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы. Основной бюджет представляет итог многочисленных обсуждений и решений о будущем предприятия, обеспечивает как оперативное, так и финансовое управление.

Исходя из определений основных функций управления – планирования, мотивации, контроля – бюджетирование соединяет в единое целое управленческий цикл планирования и контроля.

Планирование – качественное и количественное описание задачи, стоящей перед предприятием; проектирование возможных результатов и пути их достижения.

Контроль – помогает выполнению проектируемых решений, представляя оценку фактических значений показателей, обеспечивая обратную связь с поставленными задачами.

Для выполнения плановых и контрольных функций необходимо иметь данные бюджета и исполнительских отчетов. Отчет исполнителя состоит из сравнения бюджетных и фактических результатов. Расхождения бюджетных и фактических данных называются отклонениями. Отчет помогает управлять отклоне-

ниям, что позволяет менеджерам на практике концентрировать усилия на процессах, заслуживающих внимания, а не на тех, которые исполняются без отклонений.

На современном предприятии задача бюджетирования состоит в повышении эффективности работы предприятия посредством:

- целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;
- выявления рисков и снижения их уровня;
- повышения гибкости, приспособляемости к изменениям.

Бюджетирование оказывает положительное воздействие на мотивацию коллектива. Позволяет координировать работу предприятия в целом, через анализ бюджетов своевременно вносить корректирующие изменения. Опыт составления бюджетов прошлых периодов позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов, способствует процессам коммуникаций подразделений и служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Бюджетирование – единственное средство, при помощи которого можно заранее сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса предприятия, регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование.

Эффект от разработки бюджета состоит в повышении степени гибкости предприятия из-за возможности предвидеть результаты управленческих действий, определить базовые установки для каждого направления деятельности предприятия и рассчитать разные варианты, заранее подготавливая ответные действия на возможные изменения как во внешней, так и во внутренней среде.

3.5. Основной бюджет предприятия

Общий план работы для организации в целом представляет собой скоординированный общий бюджет, который называют главной финансовой сметы. Общий бюджет состоит из двух ос-

новых бюджетов: оперативного и финансового. Основные составляющие общего бюджета представлены на рисунке 3.4.

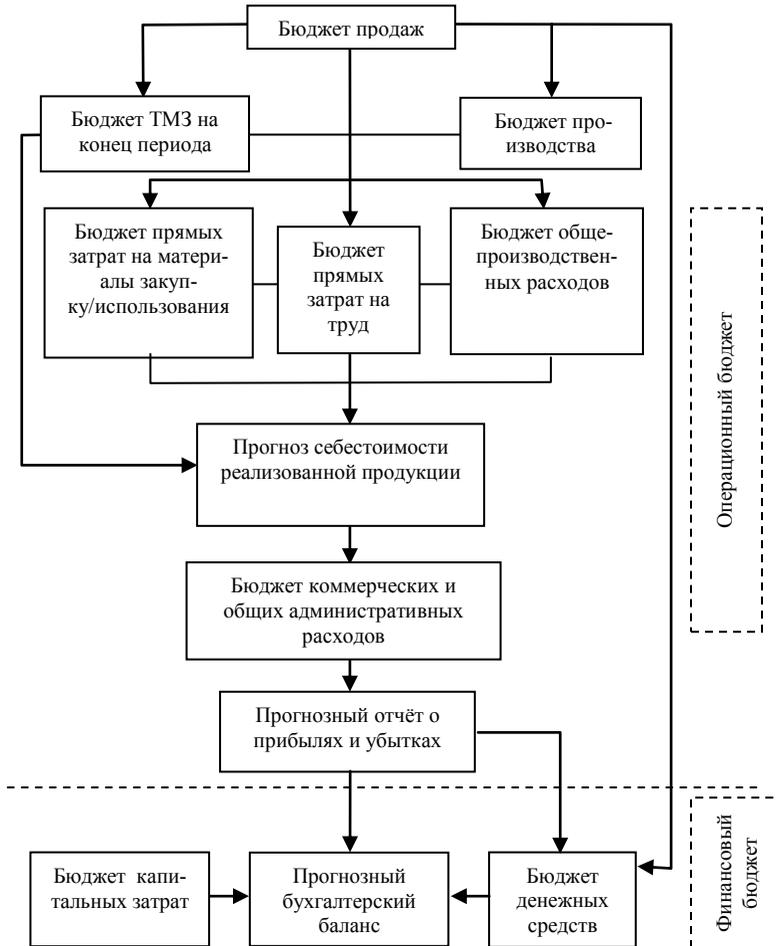


Рис. 3.4. Общий бюджет (главная финансовая смета)

Оперативный бюджет называется текущим, периодическим бюджетом, показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции компании. В процессе

его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественной оценке доходов и расходов, для каждого из действующих подразделений. Оперативный бюджет включает в себя бюджетный отчет о прибылях и убытках, который формируется на основе бюджета продаж, производственного бюджета, бюджета товарно-материальных запасов и бюджетов расходов.

Бюджет продаж, является отправной точкой и критическим моментом всего процесса разработки бюджета. Бюджет продаж определяется высшим руководством на основе исследований отдела маркетинга. Объем продаж ограничивается имеющимися производственными мощностями. Предопределяя уровень и характер деятельности организации бюджет продаж воздействует на другие бюджеты, которые, по существу, строятся на информации, определенной в бюджете продаж.

Производственный бюджет разрабатывается после установления планируемого объема продаж в натуральном выражении. Определяют количество или единицу услуг, которые необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и требуемый уровень запасов. Руководство сначала определяет останется ли уровень запасов готовой продукции прежним или должен быть увеличен либо уменьшен. На основе информации о желаемом уровне запасов продукции и количестве единицы продаж разрабатывает производственный график.

Бюджет товарно-материальных запасов, закупки материалов и их использование могут быть подготовлены как в одном документе и так и в отдельных самостоятельных бюджетах. Бюджет определяет срок закупки и количество сырья, материалов, полуфабрикатов, которые необходимо приобрести для выполнения производственных планов. Использование материалов определяется производственным бюджетом и предлагаемыми изменениями в уровне материальных запасов. Умножение количество единиц материалов на их оценочные закупочные цены получают бюджет закупки материалов.

Бюджет трудовых затрат определяет необходимое рабочее время требуемое для выполнения запланированного объема производства, получаемая умножением количества единиц продукта или услуг на норму затрат труда в часах на единицу.

Определяются затраты труда в денежном выражении умножением необходимого рабочего времени на различные часовые ставки оплаты труда.

Бюджет общепроизводственных расходов представляет собой детализированный план предполагаемых производственных затрат, отличных от прямых затрат материалов и прямых затрат труда, которые должны быть понесены для выполнения производственного плана в будущем периоде. Этот бюджет имеет две цели: интегрировать все бюджеты общепроизводственных расходов, разработанных по производству и его обслуживанию; аккумулируя эту информацию для вычисления нормативов этих расходов на предстоящий учетный период.

Показатели бюджетов прямых затрат материалов, труда и производственных накладных расходов позволяют определить себестоимость реализованной продукции и стоимость остатков готовой продукции на складе.

Бюджет общих и административных расходов представляет собой детализированный план текущих операционных расходов, отличных от расходов, непосредственно связанных с производством и сбытом, но необходимых для поддержания деятельности в целом в будущем периоде. Разработка бюджета нужна для обеспечения информации в подготовке бюджета наличных средств, а так же целей контроля этих расходов. Большую часть элементов этого бюджета составляет постоянные затраты.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе подготовленных периодических бюджетов и прогноза себестоимости. Информация о доходах берется из бюджета продаж. Используя данные об ожидаемых доходах и себестоимости реализованной продукции, добавив информацию из бюджетов коммерческих, общих административных расходов подготавливается прогнозный отчет о прибылях и убытках.

Финансовый бюджет представляет собой план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования. Финансовый бюджет включает в себя: бюджеты капитальных затрат; денежных средств компании и подготовленное на их основе совместно с прогнозным отчетом о прибылях и убытках прогнозный бухгалтерский баланс и отчет о финансовом положении.

Бюджет капитальных затрат определяет направление капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов. Чтобы решить какие долгосрочные активы приобрести или построить на основе выбранного критерия определяется рентабельность инвестиции. Информация, касающаяся долгосрочных капитальных вложений, влияет на бюджет наличности, затрагивая вопросы выплаты процента за кредиты, прогнозный отчет о прибылях и убытках, прогнозный бухгалтерский баланс изменяя сальдо на счетах основных средств и других долгосрочных активов. Следовательно, все решения по капитальным расходам должны планироваться и включаться в общий бюджет.

Прогнозный отчет о финансовом положении является последним шагом в процессе подготовки общего бюджета, разработки прогнозно-финансового положения и прогнозного бухгалтерского баланса. Для подготовки бюджета денежных средств, зная прогнозное сальдо начальных средств и определив чистый доход и сумму капитальных вложений можно подготовить прогнозно-бухгалтерский баланс, который является конечным продуктом всего процесса составления бюджета.

На этом этапе руководство должно решить, принять предлагаемый общий бюджет или пересмотреть, изменить планы или отдельные его части.

Успешность процесса составления бюджета определяет два важных момента.

1. Необходимо точное и правильное понимание действий и целей всеми ответственными лицами компании. Вовлеченные в ее деятельность должны знать чего от них ожидают, и получить указание как достичь поставленных целей.

2. Важна поддержка и система поощрений со стороны высшего руководства. Бюджет успешен только в том случае, когда руководители среднего, нижнего уровней убеждены, что руководство действительно заинтересовано в конечных результатах и будет поощрять за выполнение запланированных целей бюджета.

Бюджет денежных средств один из наиболее важных аспектов операционного цикла. Его называют сметой, прогнозом денежных потоков, кассовым планом. В рамках подготовки общего бюджета смету (бюджет) денежных средств разрабатывают

после того, как все периодические бюджеты и прогнозный отчет о прибылях и убытках уже завершены. В нем суммированы все потоки средств как результат планируемых операций на всех фазах формирования общего бюджета.

Бюджет денежных средств показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств и финансовое положение для каждого месяца, для которого его разрабатывают. Очень большое сальдо на счете денежных средств означает, что средства не используются с наиболее возможной эффективностью. Низкий уровень может указывать на то, что организация не сможет расплатиться по своим текущим обязательствам.

Бюджет денежных средств состоит из двух частей: ожидаемого поступления средств, ожидаемых платежей.

Ожидаемое поступление денег определяют по информации из бюджета продаж, данных о продажах в кредит или за наличные, о порядке сбора средств по счетам получения. Планирует приток средств и из других источников, таких, как продажа акций, активов, возможные займы.

Суммы ожидаемых платежей берут из различных периодических бюджетов по информации о том, какие затраты на материалы, рабочую силу предусмотренные за период, какие товары и услуги нужно приобрести, как будут они оплачены сразу или с возможной отсрочкой платежей. Важно знать политику платежей компании. Кроме регулярных текущих расходов, денежные средства могут быть использованы на приобретение оборудования и других активов, возврат займов и иных долгосрочных обязательств. Чтобы подготовить правильную смету денежных средств, следует собрать всю эту информацию.

Посредством бюджета денежных средств достигаются две цели: показывается конечное сальдо на счете денежных средств, которое необходимо для завершения прогноза бухгалтерского баланса; выявляются периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватки.

Без денег нет бизнеса. В первом случае видна роль бюджета денег во всем цикле в подготовке общего бюджета; во втором его значимость как инструмента управления финансовыми средствами. Взаимосвязь общего бюджета и сметы (бюджета) денежных средств представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1.

Взаимосвязь общего бюджета и сметы (бюджета)
денежных средств

Элементы бюджета денежных средств	Источники информации
1. Поступление денежных средств	
Реализация	Бюджет продаж (за наличные)
Поступление от прошлых продаж	Бюджет продаж (в кредит)
Доходы от продажи активов	Прогнозный отчет о прибылях и убытках
Займы полученные	Бюджет денежных средств, прошлого месяца
2. Выбытие денежных средств	
Приобретение основных материалов	Бюджет закупки/бюджет использования материалов
Прямые затраты труда	Бюджет трудовых затрат
Общепроизводственные расходы	Бюджет общепроизводственных расходов
Коммерческие расходы	Бюджет коммерческих расходов
Общедминистративные расходы	Бюджет общедминистративных расходов
Капитальные затраты	Бюджет капитальных затрат
Налог на прибыль	Отчет о прибылях и убытках предыдущего года и предположение
Процент за кредит	Прогнозный отчет о прибылях и убытках
Возврат займов	Договоры займов
3. Увеличение (уменьшение) денежных средств	Итог пункта 1 минус итог пункта 2
Наличное сальдо на счете денежного средства	Бухгалтерский баланс
Конечное сальдо на счете	

При разработке бюджета денежных средств следует учитывать, что такая статья затрат как амортизация не требует расхода денежных средств.

Таким образом, компания составляет планы двух основных типов. Первые, охватывающие несколько лет и включающие основные программы. Вторые – бюджетные разрабатываются,

как правило, на один последующий год. Бюджеты используются:

- как средство подготовки и координации планов, доведения этих планов до ответственных за их выполнение;
- как средство стимулирования менеджеров на всех уровнях организации;
- в качестве средства контроля текущей деятельности;
- как нормативная база для последующего сравнения с фактическими показателями в целях контроля и управления ими.

Отправной точкой подготовки общего бюджета является бюджет продаж. Большая часть других бюджетов базируется на информации зафиксированных в бюджете продаж.

Бюджет денежных средств, трансформирует доходы и расходы в поступления и выплаты наличных средств, облегчая финансовое планирование и формируя данные для подготовки прогнозных финансовых отчетов.

Контрольные вопросы

1. Назовите финансовую отчетность, в которой отражается экономический потенциал компании.
2. Какие области деятельности компании требуют решений, вызывающих изменение потока денежных средств, снабжающих бизнес?
3. Какое место занимает бюджет в вертикале планов предприятия?
4. Как реализуются функции бюджетирования на предприятии?
5. Что означает горизонт планирования в разработке бюджетов?
6. Назовите два основных типа построения бюджета.
7. Дайте определение основного бюджета предприятия.
8. Что такое отклонение в бюджетном управлении?
9. Что является основным эффектом использования бюджетирования на предприятиях?
10. Из каких бюджетов складывается общий бюджет предприятия?
11. Какие сметы разрабатываются в финансовом бюджете?

12. Какой из бюджетов является отправной точкой в операционном цикле?

Тесты

1. Основной финансовый результат предприятия формируется в:

- а) прогнозном бухгалтерском балансе;
- б) бюджете денежных средств;
- в) бюджете продаж;
- г) прогнозном отчете о прибылях и убытках.

2. В операционный бюджет предприятия включается:

- а) бюджет денежных средств;
- б) прогнозный бухгалтерский баланс;
- в) бюджет капитальных затрат;
- г) бюджет производства.

3. Формированию прогноза себестоимости реализованной продукции предшествует разработка бюджета:

- а) капитальных затрат;
- б) денежных средств;
- в) прямых затрат труда;
- г) прогнозный отчет о прибылях и убытках.

4. После завершения всех периодических бюджетов и прогнозного отчета о прибылях и убытках может быть разработан бюджет:

- а) капитальных вложений;
- б) прогнозный бухгалтерский баланс;
- в) коммерческих и административных расходов;
- г) денежных средств.

4. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТНЫМ ПРОЦЕССОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Система бюджетного управления предприятием

Бюджетное управление предприятием является одним из элементов финансового управления.

Планирование, учет и контроль за денежными средствами предприятия и его финансовыми результатами на основе бюджетов осуществляет финансовая структура предприятия – инструмент исполнения функций.

Создание системы управления бюджетированием на предприятии предполагает совершение следующих действий:

1. Назначение директора по бюджету, который отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию проектных форм, сбор и сопоставление данных, проверку информации и предоставление отчетов.

2. Привлечение внешних консультантов для обследования, диагностики и разработки системы управления бюджетом.

3. Выбор программного продукта для обеспечения процесса бюджетирования.

4. Разработка руководства по бюджету – в виде набора инструкций, отражающих политику, организационную структуру предприятия, разделение прав, обязанностей и ответственности исполнителей. Разработанные инструкции выполняют функцию свода правил и рекомендаций – регламент.

5. Выделение центров ответственности и назначение менеджеров, несущих персональную ответственность за каждый центр.

6. Организация обучения менеджеров, связанных с процессом бюджетирования.

7. Разработка системы оперативного учета и отчетных форм.

8. Формирования графиков документооборота по бюджетированию.

9. Создание бюджетного комитета (комитета по бюджету) – консультативной группы из руководителей верхнего звена и внешних консультантов.

Задачи комитета, как постоянно действующего органа, состо-

ят в проверке стратегических и финансовых планов, разработке рекомендаций и разрешении конфликтных ситуаций, оперативной корректировке финансовых планов.

Разработка бюджета осуществляется группой, в состав которой должны входить бухгалтер, финансовый менеджер, менеджеры по продажам и закупкам. Данные, полученные группой от разных служб предприятия, сверяются и исправляются.

После того как бюджет составлен и утвержден, его копии раздаются всем ответственным сотрудникам предприятия. Периодические отчеты об исполнении бюджета, в свою очередь, должны также распространяться среди работников.

Бюджетное управление, кроме организации работы по формированию бюджета, предполагает также организацию системы сбора и накопления информации, с последующей обработкой и анализом.

На рисунке 4.1. представлены отделы, отвечающие и участвующие в подготовке бюджета, и разделы сводного бюджета. Бухгалтерия, технические отделы и цеха, являются исполнителями и участниками формирования информации сводного бюджета.

4.2. Бюджетный цикл и его стадии

Под бюджетным циклом понимается повторяющаяся цепочка действий, направленных на подготовку бюджета, контроль и необходимые корректировки в ходе исполнения. Бюджетный процесс не ограничивается лишь стадией составления сводного бюджета. Технология бюджетирования во времени представляет непрерывный «трехактный» цикл, где планирование на следующий период производится на основе план-факт-анализа исполнения бюджета отчетного периода (рис. 4.2).

Таким образом, бюджетный цикл – это период времени от начала первой стадии бюджетного процесса, то есть составления сводного бюджета, до завершения третьей стадии – план-факт-анализа исполнения сводного бюджета. В идеале в компании бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета отчетного периода должно



Рис. 4.1. Управление процессом бюджетирования

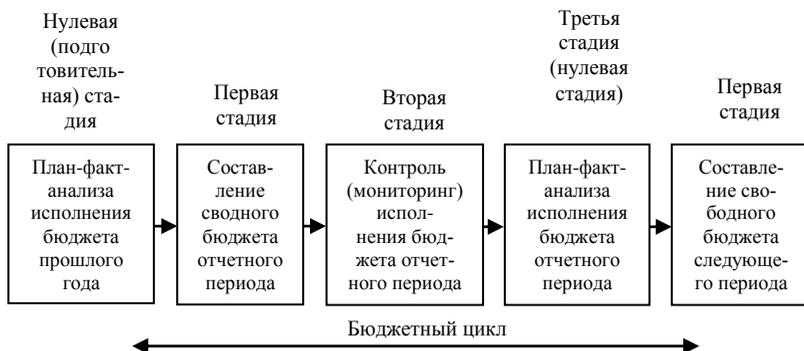


Рис. 4.2. Стадии бюджетного процесса

совпадать по времени с разработкой бюджета следующего периода.

Главным условием обеспечения непрерывности бюджетного процесса является правильная методология проведения «сквозного» план-факт-анализа исполнения бюджета, на базе которого формируются цифры бюджетных показателей следующего периода, то есть план-факт-анализ – это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла.

Сравнивая фактические и плановые показатели, можно определить источники неэффективности, обязать конкретных сотрудников устранить выявленные недостатки и контролировать процесс их исправления.

Основой составления бюджета является стратегический план развития предприятия, который составляется с использованием методов стратегического анализа и планирования и определяет основные цели и приоритеты развития. На основе основных показателей этого плана разрабатывается сводный бюджет предприятия на планируемый период.

На средних и крупных предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку большого объема информации, что затруднительно сделать вручную.

В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-

технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые структурами предприятия, задействованными в бюджетном процессе, составляют программно-технический блок (компонент) системы бюджетирования.

Сводный бюджет предприятия должен состоять из доходной и расходной частей. Оптимальным бюджетом является такой бюджет, в котором доходная часть равна расходной части.

Контрольные вопросы

1. Что называется финансовой структурой предприятия?
2. Какие отделы предприятия отвечают за подготовку бюджета?
3. Какие отделы участвуют в подготовке бюджета?
4. Кто входит в комитет по бюджету и каковы его задачи?
5. Что такое бюджетный цикл?
6. Какими характеристиками обладает оптимальный бюджет?

Тесты

1. Отвечают за подготовку бюджетов продаж, коммерческих и управленческих расходов:
 - а) технический отдел;
 - б) производственный отдел;
 - в) отдел снабжения;
 - г) отдел маркетинга.

2. За разработку бюджета материальных расходов и капитальных затрат несет ответственность:
 - а) технический отдел;
 - б) отдел маркетинга;
 - в) отдел снабжения;
 - г) финансовый отдел.

3. Вторая стадия бюджетного цикла представляет:
 - а) план-факт анализ исполнения бюджета прошлого года;
 - б) контроль исполнения бюджета отчетного периода;
 - в) составление сводного бюджета отчетного периода;
 - г) план-факт анализ исполнения бюджета отчетного периода.

5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОМ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Финансовые результаты зависят как от доходной, так и расходной части бюджета. Информация о доходах и расходах в формировании каждого элемента основного бюджета, является важной и необходимой для управления финансовыми ресурсами, что требует организации их учета и контроля по местам возникновения. Задача решается созданием соответствующих центров ответственности.

5.1. Центры ответственности – структурные подразделения предприятия

По мере развития системы управленческого учета возникает необходимость разделения структуры предприятия на центры ответственности, которые представляют финансовую структуру предприятия. Фактически центром ответственности признается место возникновения затрат.

В управленческом учете под центром ответственности понимается организационная единица (отдельный сегмент предприятия), возглавляемая руководителем, ответственным за ее деятельность. Центры ответственности могут функционировать в виде центров доходов, центров расходов, центров прибыли или центров капитальных вложений (инвестиций). В сфере связи и информатизации при организации бюджетирования используются и «бюджетные единицы» – рентабельный центр ответственности, обязательным условием существования которого является наличие прибыли и рентабельности.

Каждый центр ответственности в зависимости от его характеристики является объектом калькулирования затрат и/или планирования доходов и прибыли, с организацией последующего контроля. Необходимость выделения центров ответственности объясняется, прежде всего назначением ответственного лица, на которое возлагаются функции исполнителя и контроля за результатами деятельности подразделения.

Разделение на центры ответственности присуще развитому

директ-костингу, при котором ведется отдельный учет переменных и постоянных затрат на производство продукции, и бюджетному учету, который не может быть полноценно организован без выделения Центров ответственности. Таким образом, ЦО становятся и центрами финансовой системы предприятия.

5.2. Классификация затрат центров ответственности

Задачу, связанную с учетом и распределением затрат между Центрами ответственности (отделами, группами, участками и т. д.), можно решить путем деления затрат на регулируемые и нерегулируемые (контролируемые и неконтролируемые). Установив связь доходов и расходов с действиями лиц, ответственных за расходование ресурсов, можно использовать систему стимулирования.

По отношению к центрам ответственности затраты делятся на следующие виды.

1. *Регулируемые и нерегулируемые.* Регулируемые затраты – это затраты, зарегистрированные по центрам ответственности, сумма которых зависит от влияния со стороны менеджера. В целом по предприятию все затраты являются регулируемыми, но менеджеры центров ответственности имеют право влиять только на некоторые. Те затраты, на которые не может влиять менеджер центра ответственности, называются нерегулируемыми.

2. *Эффективные и неэффективные.* Эффективными признаются затраты, в результате которых получены доходы от реализации тех видов продукции, на которые были направлены соответствующие затраты. Неэффективные затраты – это затраты, в результате которых не были получены доходы, так как не произведена продукция, с которой они связаны.

3. *В пределах норм и с отклонениями от норм.* Фактические расходы, соответствующие плановым, признаются затратами в пределах норм. В свою очередь, затраты не соответствующие плановым – затратами с отклонениями от норм.

4. *Контролируемые и неконтролируемые.* Контролируемые затраты – это внутренние затраты предприятия, которые оно

может контролировать на любом этапе их возникновения. Неконтролируемые затраты возникают извне, и поэтому предприятие может их признать, но зачастую не имеет возможности повлиять на их размер.

Планирование показателей по центрам ответственности при формировании бюджета позволяет достичь координации в деятельности отдельных структурных подразделений организаций для достижения общих целей.

5.3. Разделение ЦО по направлениям деятельности

В бюджете центра ответственности устанавливаются планы и назначаются лица, ответственные за их выполнение. Бюджет ЦО представляет собой механизм контроля над функционированием менеджеров центров ответственности, поскольку в нем закрепляются ожидаемые показатели эффективности их работы.

Менеджеры центров ответственности могут получать соответствующие бюджетные полномочия в виде прав; утверждения расходов согласно бюджету, иногда – право на распоряжение/корректировку самого бюджета (по подразделениям ЦО) в рамках определенных лимитов.

По основным направлениям деятельности Центры ответственности могут быть представлены в следующем виде.

Центр доходов – это центр ответственности, финансовые результаты которого определяются через доход. Под доходом понимается сумма поступившей выручки или сумма внутренних доходов (сумма, поступившая от других подразделений за оказанные внутренние услуги). Как правило, это утвержденный для предприятия план продаж, ожидаемых в течение определенного периода.

Менеджеры центров доходов несут ответственность только за суммы поступившей выручки, без определения финансового результата деятельности центра, так как они лишены возможности оказывать влияние на формирование затрат по центру.

Центр капитальных вложений (инвестиций) – центр ответственности, результаты деятельности которого определяются в суммах доходов по отношению к инвестициям в его актив.

Центр ответственности *капитальных вложений (инвестиций)*, как правило, работает с бюджетом капитальных вложений или планом предполагаемых расходов на приобретение долгосрочных активов и средствами финансирования этих приобретений.

Центр прибыли – центр ответственности, финансовые результаты которого определяются через прибыль (разность между его доходами и расходами/затратами). Руководитель центра прибыли может контролировать и оказывать влияние не только на сумму поступивших доходов, но и на порядок формирования расходов.

Центр расходов – центр ответственности, финансовые результаты деятельности которого определяются только по его расходам. По специфике своей деятельности они не могут получать выручку, поэтому по ним формируется бюджет соответствующих затрат.

На предприятии выделяются бизнес-единицы, формирующие бюджеты и отвечающие за их исполнение.

Практика компаний показывает, что в качестве центров затрат выступают цехи, отделы, службы и другие структурные подразделения предприятия. Данные подразделения готовят свои заявки по необходимому объему финансирования затрат, защищают их перед руководством предприятия и несут ответственность за соблюдение установленных бюджетных ограничений.

Ряд подразделений может иметь два бюджета. Отдел материально-технического снабжения, с одной стороны, имеет свой операционный бюджет, в котором планируются расходы на оплату труда сотрудников, хозяйственный расходы и т. д. Величина расходов в данном бюджете незначительна. С другой стороны, через отдел проходят все средства, предназначенные на закупку материально-технических ресурсов, поэтому должен формироваться функциональный бюджет, расходы которого далее распределяются по центрам затрат.

Центры доходов должны быть выделены таким образом, чтобы обеспечить анализ рентабельности выпуска каждого вида продукции.

Применение условных трансфертных цен при передаче полуфабрикатов между производственными подразделениями на

этапах передела не всегда оправданно, так как подразделения, как правило, завышают внутренние цены, чтобы показать высокий уровень своей рентабельности. Это может привести к росту себестоимости и снижению конкурентоспособности продукции.

5.4. Уровни разделения ответственности

В большинстве организаций существует разделение ответственности менеджеров за выполнение тех или иных задач в общей структуре управления, достижение тех или иных намеченных результатов. Такое разделение ответственности часто имеет иерархическую структуру. Обычно в такой структуре условно выделяют три уровня, и менеджеры каждого из уровней имеют свои информационные потребности. Рассмотрим эти уровни.

Нижний уровень

Менеджер центра ответственности нижнего уровня должен отвечать за принимаемые оперативные решения в связи с разработкой, согласованием и выполнением производственного (рабочего) плана его подразделения. В связи с этим рекомендуется формировать отчеты, для обеспечения менеджеров оперативной управленческой информацией, начиная с нижнего уровня ответственности, где можно непосредственно влиять на результаты работы.

Планирование на нижнем уровне связано с получением очень подробной информации, которая имеет отношение к текущему времени, то есть принимаемые решения являются краткосрочными по своей сути. Решения принимаются в отношении:

- дебиторской и кредиторской задолженности;
- заработной платы;
- выполнения графика (плана) работ;
- выявления и анализа отклонений фактических результатов от плановых.

Средний уровень

Здесь рассматриваются вопросы эффективности использования ресурсов для достижения более высоких результатов. Решения принимаются в отношении:

- закупок;
- месторасположения (хранения) запасов сырья, материалов и готовой продукции;
- продаж (по результатам проведенного анализа);
- прогноза потоков денежных средств.

Высший уровень

Центры ответственности высшего уровня ориентированы на стратегическое планирование. По своей сути стратегическое планирование предполагает принятие решений в отношении всей организации в целом, оно направлено на долгосрочную перспективу и определяет направления развития организации в будущем. Решения принимаются в отношении:

- инвестиций в те или иные проекты;
- выхода на новые рынки (освоения потенциально возможных рынков);
- прогнозирования и бюджетирования.

Операционная информация, предназначенная для центров ответственности нижнего уровня, не должна дублироваться для центров ответственности среднего и высшего уровня в неизменном виде. Информация консолидируется согласно организационной и иерархической структуре ответственности, реализованной на предприятии.

При организации учета по центрам ответственности нужно четко определить сферу полномочий, прав и обязанностей менеджеров каждого центра, стремиться к тому, чтобы в большинстве из них была возможность измерить не только расходы, но и объем деятельности.

Желательно, чтобы для любого вида расходов предприятия существовал такой центр затрат, для которого данные затраты являются прямыми. Вместе с тем степень детализации планирования (бюджетирования) и учета затрат должна быть достаточной для анализа и принятия управленческих решений, но не избыточной.

Опыт зарубежных предприятий свидетельствует о том, что чаще всего центры ответственности классифицируют по объему полномочий и обязанностей соответствующих менеджеров, а также функциям, выполняемым каждым центром (см.рис. 5.1). По первому признаку центры ответственности подразделяют на

центры затрат, инвестиций, продаж и прибыли. По выполняемым функциям различают основные и вспомогательные центры ответственности.

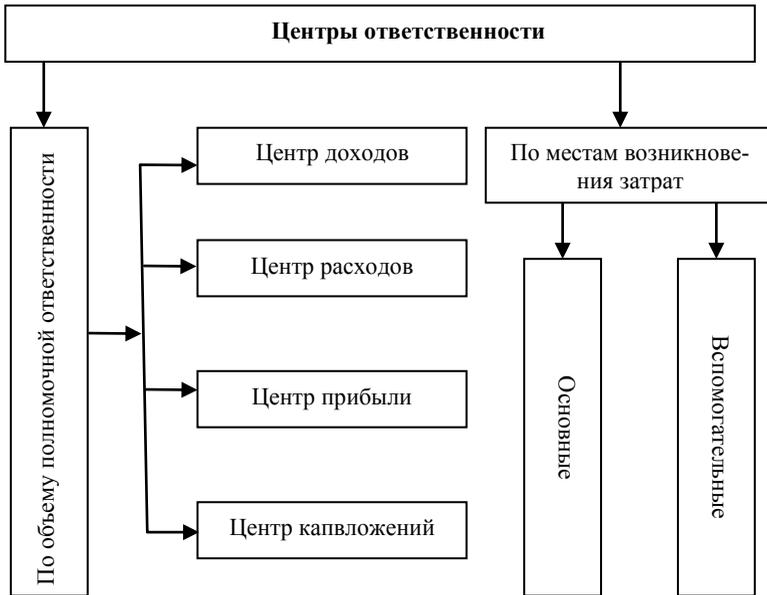


Рис. 5.1. Основные различия в центрах ответственности

Организация контроля и анализа по центрам ответственности направлена на выявление отклонений между плановыми и фактическими показателями по каждому центру, фиксирование отклонения во внутренней управленческой отчетности с организацией последующего анализа причин возникновения отклонений.

Дополнительной функцией, возлагаемой многими предприятиями на менеджеров центров ответственности, является ведение внутрифирменной отчетности и ее предоставление в установленные сроки.

Наиболее простая система центров ответственности для небольшого производственного предприятия может иметь вид, представленный выше на схеме.

5.5. Разделение затрат по ЦО

По центрам ответственности затраты подразделяются на переменные и постоянные. По некоторым центрам ответственности могут формироваться только переменные расходы, по другим – только постоянные. Также по одному центру ответственности могут формироваться как переменные, так и постоянные расходы.

Если по центру формируются переменные расходы, то в этом случае между доходами и переменными расходами рассчитывается маржа или полумаржа. При составлении итогового отчета все расходы подразделений необходимо иерархически выстроить по отношению к месту получения дохода.

Если затраты классифицируются на прямые и косвенные, то накладные расходы первоначально учитываются отдельно по каждому центру ответственности, а затем они должны быть распределены между видами выпускаемой продукции, работ, услуг.

Следующий важный момент в формировании расходов по центрам ответственности, связан с системой распределения по ним общих затрат. Эти затраты может осуществлять один из центров, но они напрямую связаны со всеми центрами.

Например, заработная плата работников перечисляется бухгалтерией на пластиковые карты. За осуществление соответствующих операций банку перечисляется плата, в которую входят расходы по обслуживанию карт, оплата переводов.

В этом случае необходимо разработать систему, которая позволяет распределять сумму расходов по всем подразделениям. Наиболее простым вариантом является деление суммы расходов на общее количество работников организации, а затем распределение суммы по численности работников, приходящихся на каждый центр ответственности.

В аналогичном порядке могут распределяться расходы по электроэнергии, водоснабжению и т. п. расходы, осуществляемые организацией. Для непроизводственных организаций расходы на электроэнергию могут распределяться по количеству электроприборов, используемых каждым центром ответственности.

5.6. Материальное стимулирование центров ответственности

Материальное стимулирование центров ответственности заключается в разработке системы показателей, зависящих от вида и назначения центра ответственности. Основная задача – стимулирование менеджеров центра ответственности в осуществлении контроля регулируемых ими параметров деятельности. Система стимулирования для разных центров ответственности должна иметь примерно такой вид (см. табл. 5.1):

Таблица 5.1.

Система премирования по центрам ответственности

Тип центра ответственности	Условия премирования	Показатели премирования
Центр затрат	1. Непревышение запланированной сметы расходов. 2. Выполнение установленного планового задания	1. Экономия по отношению к смете расходов. 2. Надбавка за персональное участие работников
Центр доходов	1. Достижение планового объема выручки. 2. Соблюдение сметы расходов	1. Превышение выручки над плановыми оборотами. 2. Снижение расходов по отношению к смете
Центр прибыли	Достижение планового объема прибыли	1. Увеличение плановых доходов. 2. Снижение расходов по отношению к планируемым
Центр капитальных вложений	1. Выполнение инвестиционного бюджета. 2. Снижение расходов. 3. Соблюдение планируемых сроков	1. Снижение затрат при соблюдении срока. 2. Сокращение затрат при снижении срока

1) для центров расходов – процент экономии затрат при удовлетворительном исполнении запланированного на период периода мероприятия;

2) для центров доходов – валовой доход при фиксированном бюджете затрат;

3) для центров прибыли – валовая прибыль при гибком бюд-

жете затрат;

4) для центров капитальных вложений – степень капитализации.

Предприятию необходимо разработать гибкую систему премирования, в которой должны быть предусмотрены:

- планируемая сумма прибыли, которую предполагается распределить в целом по предприятию;

- коэффициенты распределения планируемой прибыли между центрами ответственности (общая сумма коэффициентов должна быть равной единице);

- система коэффициентов распределения прибыли внутри центра ответственности (общий размер уровня вклада равен единице);

- доля дополнительной прибыли, полученной по факту исполнения бюджета и направляемой на премирование;

- система распределения дополнительной прибыли.

При формировании системы стимулирования по центрам ответственности необходимо помнить о моральных издержках. Например, чрезмерный контроль над снижением расходов со стороны менеджера центра ответственности может привести к снижению мотивации у рядовых сотрудников этого центра. Они начинают испытывать неудобства в повседневной работе, которые не покрывает даже планируемая сумма премии.

Контрольные вопросы

1. Какова роль центров ответственности в бюджетировании?
2. Что представляют собой регулируемые и нерегулируемые затраты по отношению к центрам ответственности?
3. Какие виды центров ответственности организуются по основным направлениям деятельности? по выполняемым функциям?
4. Что необходимо учитывать при формировании и распределении затрат центров ответственности?
5. Какие показатели и условия стимулирования устанавливаются для центра затрат?
6. Какое условие премирования должно быть соблюдено для центра прибыли? центра доходов?

Тесты

1. Структурные подразделения – центры ответственности организованы для сбора информации при подготовке бюджета:

- а) о расходах;
- б) о доходах;
- в) о постоянных расходах;
- г) о доходах и расходах.

2. «Бюджетные единицы» как центры ответственности обязаны иметь:

- а) расходы;
- б) доходы;
- в) доходы и расходы;
- г) прибыль и рентабельность.

3. Нерегулируемые затраты центра ответственности:

- а) затраты, зарегистрированные по центрам ответственности;
- б) затраты, на которые не может влиять менеджер центра ответственности;
- в) расходы, соответствующие плановым;
- г) затраты не соответствующие плановым.

4. Центр может быть представлен по объему полномочной ответственности как:

- а) основной;
- б) вспомогательный;
- в) доходов;
- г) доходов и расходов.

5. Количество бюджетов центра ответственности по затратам может быть:

- а) один по затратам;
- б) один по доходам;
- в) два по затратам;
- г) два по доходам и затратам.

6. Центр ответственности по выполняемым функциям, может

быть:

- а) основным;
- б) центром затрат;
- в) центром капитальных вложений;
- г) центром прибыли.

7. По направлениям деятельности ЦО разделяют:

- а) вспомогательные;
- б) доходов и расходов;
- в) основные;
- г) основные и вспомогательные.

8. Количество уровней распределения ответственности в бюджетировании:

- а) один;
- б) два;
- в) три;
- г) четыре.

9. Показатель материального стимулирования центра прибыли:

- а) достижение планового объема выручки;
- б) увеличение плановых доходов;
- в) увеличение плановых доходов и снижение расходов по отношению к планируемым;
- г) снижение расходов по отношению к планируемым.

6. МОДЕЛИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

6.1. Факторы, определяющие выбор модели бюджета

Бюджетное планирование на предприятии невозможно без учета цикла деловой активности, отраслевого цикла, цикла развития предприятия и жизненного цикла продукта. На каждом этапе развития фирмы должна формироваться своя финансовая политика и данные, представляемые управленческим учетом, необходимо формировать, принимая во внимание основополагающую модель развития.

Основные факторы, которые учитывают при построении модели бюджетирования, разделяют на основные внутрифирменные факторы, оказывающие влияние на построение модели бюджетирования, и факторы, имеющие значение при влиянии собственника на процесс бюджетирования.

Первый тип факторов включает в себя следующие виды ресурсов:

- 1) финансовые ресурсы, как собственные, так и заемные;
- 2) человеческие ресурсы (количество и качество), особенно на исполнительском и высшем управленческом уровнях;
- 3) бизнес-ресурсы, включающие отношения с покупателями и поставщиками, производственный процесс, долю рынка, репутацию и т. п.;
- 4) информационные ресурсы (информационную систему, систему контроля).

Факторы, имеющие значение в процессе бюджетирования и отражающие влияние собственника, состоят из следующих элементов:

- 1) цели собственника в бизнесе;
- 2) степень делегирования собственником своих полномочий наемным работникам;
- 3) умение собственника сочетать личные цели с целями своего предприятия;
- 4) предпринимательские способности собственника фирмы.

6.2. Стадии развития предприятия и модель бюджета

Когда предприятие переходит от одной стадии развития к другой, значимость указанных факторов меняется (см.табл. 6.1). На ранних стадиях предпринимательские таланты собственника являются основополагающими для развития фирмы, и модель построения бюджета на этом этапе должна быть направлена на соизмерение личных целей собственника и целей фирмы. Основатель фирмы должен быть готов к возможным собственным финансовым потерям во имя интересов фирмы.

Таблица 6.1.

Стадия	Модель бюджетирования
Зарождение	Бюджет краткосрочных расходов
Оживление	Сбалансированный бюджет доходов и расходов, отсутствие прибыли, направляемой собственникам
Стабилизация (успех)	Сбалансированный бюджет прибыли, выделение центров ответственности, резервирование средств на развитие предприятия, распределение прибыли собственникам
Стабилизация (отрыв)	Бюджет, направленный на аккумуляцию финансовых ресурсов, появление «открытой» системы бюджетирования с жестким контролем за расходами

При построении бюджета используются две основные модели:

- 1) модель по функциям;
- 2) модель по факторам производства (по статьям).

Выбор модели группировки доходов и расходов может осуществляться исходя из следующего:

- цели организации на соответствующем этапе ее деятельности;
- перспективы планирования (долгосрочная или краткосрочная);
- прогноза состояния внешней среды;

- отчетов о выполнении планов за предшествующие периоды.

6.3. Модель функционального бюджета

В модели функционального бюджета расходы и доходы классифицируются по функциям (табл. 6.2):

Таблица 6.2.

Доходы	Расходы
Выручка от продаж	Себестоимость продаж
	Общепроизводственные расходы
	Управленческие расходы
	Коммерческие расходы
Доходы по прочим операциям	Операционные расходы
	Внереализационные расходы

Когда формирование бюджета доходов и расходов производится по функциям (процессам), в соответствии с целями подразделений планируются: продажи; производство; снабжение или управленческая деятельность. Каждой структурной единицы планируют доходы и расходы в виде бюджетов: бюджета продаж; бюджета производства; бюджета закупок; бюджета коммерческих расходов; бюджета управленческих расходов. Все бюджеты подразделений сводятся для формирования консолидированного бюджета.

При исполнении плана подразделения формируют отчеты: о продажах; о закупках; по производству; по коммерческим и управленческим расходам. Отчеты объединяются в консолидированный отчет предприятия. Осуществляется сравнение результатов фактических показателей с плановыми и рассчитываются отклонения. На основе анализа отклонений определяется степень достижения поставленных целей.

6.4. Бюджет по факторам производства

В бюджете по факторам производства расходы классифици-

руются по источникам их возникновения - таким, как зарплата, материальные расходы и т. п. (табл.6.3).

Таблица 6.3.

Доходы	Расходы
Выручка от продажи	Сырье и материалы
	Заработная плата и отчисления на нее
	Расходы на амортизацию основных средств
	Расходы на электроэнергию и коммунальные платежи
	Прочие расходы
Доходы по прочей реализации	Расходы по прочей реализации
Внереализационные доходы	Внереализационные расходы

Формирование бюджета доходов и расходов производится по факторам доходов и расходов или ресурсов организации в следующие последовательности:

1. Определение стратегических планов организации с выделением направлений развития.
2. Определение основных целей и задач системы бюджетирования - расчет количественных показателей деятельности предприятия в целом и подразделений в том числе. Выделение основных планируемых ресурсов предприятия.
3. Формирование плана доходов и расходов.
4. Формирование отчета о доходах и расходах.
5. Расчет отклонений между плановыми и фактическими показателями в целом по предприятию и по каждому ресурсу.
6. Анализ достижения поставленных целей.

Выбор соответствующей модели построения бюджета связан с порядком формирования прогнозного отчета о прибылях и убытках.

Западные компании могут свободно выбирать одну из двух форм отчета: по функциям или по существу (по факторам). Предприятиям предписано формировать отчет по функциям. Поэтому сложившаяся практика построения бюджетов ориентируется на эти две модели со следующими различиями:

1. Модель по функциям выбирается предприятиями при формировании сводного бюджета. При этом подразделы сводного

бюджета для отдельных подразделений составляются также по функциям, но с разделением затрат на переменные и постоянные.

В некоторых случаях бюджеты подразделений могут формироваться по факторам (по существу), то есть в виде смет соответствующих затрат. Более высокий уровень построения бюджета предполагает сквозной характер бюджета по функциям.

2. Модель по факторам (по существу) используется на начальных этапах деятельности предприятия, когда основной упор в бюджетировании делается на формирование расходов и когда отсутствуют центры ответственности. Также модель по факторам используется при формировании долгосрочных планов на срок свыше одного года.

6.5. Статические и динамические модели бюджета

Дополнительными моделями, используемыми при формировании бюджетов, являются:

- динамическая модель;
- статическая модель;
- модель гибких смет;
- бюджетирование в натуральном выражении.

Динамическое прогнозирование финансовых операций на ряд ближайших периодов (недель, месяцев или кварталов) связана с тем, что в конце каждого периода часть бюджета, которая соответствует прошедшему периоду, удаляется. Новый раздел бюджета за аналогичный по продолжительности период добавляется.

В динамическом бюджете через определенные промежутки времени измеряются результаты и эффективность хозяйственной деятельности предприятия. В рыночной экономике эффективность измеряется в основном через рентабельность собственного капитала.

В статическом бюджете запланированы конкретные суммы доходов и расходов для каждой бюджетной статьи.

Статический бюджет направлен на контроль предотвращения

банкротства предприятия. Бюджет формируется по следующим правилам: производится оценка имущества предприятия для измерения доли покрытия кредиторской задолженности в условиях фиктивной ликвидации предприятия.

В статическом бюджете планируется только движение ценностей и прав, находящихся в полной собственности предприятия. Из его состава исключаются ценности, находящиеся в распоряжении предприятия на условиях аренды (в том числе при переходе права собственности, до момента полного погашения лизинговых платежей).

Принципом оценки активов является определение рыночной стоимости на конкретный момент по каждому активу. Так как при ликвидации предприятия предполагается, что актив должен быть продан в максимально короткие сроки, то предприятие должно ориентироваться в своей оценке на максимально низкую цену из всех возможных.

Гибким бюджетом принято называть бюджет, показатели которого регулируются в зависимости от уровня деятельности. Это может быть переменный бюджет, данные которого составляют фиксированные суммы плюс переменные от объема деятельности. Это может быть ступенчатый бюджет, состоящий из серии детальных финансовых бюджетов.

Из всех них выбирается бюджет, приемлемый для любого уровня фактической деятельности, чтобы оценить фактические затраты и расходы. Модель гибкого бюджета является одним из методов корректировки бюджета.

С помощью метода гибких смет определяется результат от реализации при разном объеме продаж. Пример представлен в табл. 6.4.

Таблица 6.4.

Объем выпуска	30 000	40 000	50 000
Переменные затраты	3,4	3,4	3,4
Всего переменных затрат	102 000	136 000	170 000
Цена продажи	8	8	8
Выручка	240 000	320 000	400 000
Валовая прибыль	1380 000	184 000	230 000
Постоянные затраты	170 000	170 000	170 000
Прибыль (убыток)	-32 000	14 000	60 000

Гибкие бюджеты хорошо иллюстрируются графиками безубыточности, на которых наглядно видна точка достижения безубыточности и результаты деятельности предприятия.

Бюджет в натуральном выражении - бюджет, сформированный не в денежном выражении, а в натуральных показателях, таких, как единицы готовой продукции, материалов, количество сотрудников или отработанные часы. Бюджет в натуральном выражении является одной из составных частей системы контроля на предприятии.

Выбор дополнительной модели построения бюджета определяется также целями, стоящими перед предприятием. На практике дополнительные модели построения бюджетов используются как вспомогательные для выбора наиболее приемлемого варианта сводного бюджета.

Контрольные вопросы

1. Какие ресурсные факторы учитывают при построении модели бюджета?
2. Как влияют на процесс бюджетирования интересы собственника?
3. Имеет ли значение для выбора модели бюджетирования стадии жизненного цикла предприятия?
4. Как формируются доходы и расходы бюджета в функциональной модели?
5. Как формируются доходы и расходы бюджета в функциональной модели?
6. Когда используется модель бюджета по факторам производства?
7. Что такое гибкий бюджет?
8. Какие цели преследует разработка статического бюджета?

Тесты

1. Фактор, связанный с интересами собственника, учитываемый при построении модели бюджетирования -
 - а) информационные ресурсы;
 - б) бизнес-ресурсы;
 - в) человеческие ресурсы;

г) степень делегирования полномочий наемным работникам.

2. Факторы, относящиеся к внутрифирменным, учитываемые при выборе модели бюджетирования:

- а) цели собственника в бизнесе;
- б) предпринимательские способности;
- в) бизнес-ресурсы;
- г) умение собственника сочетать личные цели с целями своего предприятия.

3. Модель бюджетирования – бюджет краткосрочных расходов используется на стадии жизненного цикла предприятия:

- а) зарождение;
- б) стабилизация (успех);
- в) оживление;
- г) стабилизация (отрыв).

4. Сбалансированный бюджет прибыли, выделение центров ответственности, резервирование средств на развитие предприятия, распределение прибыли собственникам используется в жизненном цикле предприятия:

- а) стабилизация (успех);
- б) зарождение;
- в) оживление;
- г) стабилизация (отрыв).

5. Бюджет, направленный на аккумулирование финансовых ресурсов, появление «открытой» системы бюджетирования с жестким контролем за расходами применяется на жизненном цикле развития предприятия:

- а) стабилизация (успех);
- б) оживление;
- в) зарождение;
- г) стабилизация (отрыв).

6. Сбалансированный бюджет доходов и расходов, отсутствие прибыли, направляемой собственникам разрабатывается на стадии жизненного цикла развития предприятия:

- а) стабилизация (успех);
- б) оживление;
- в) зарождение;
- г) стабилизация (отрыв).

7. Функциональная модель бюджетирования строится на основе информации о расходах:

- а) сырье и материалы;
- б) расходы на амортизацию основных средств;
- в) заработная плата и отчисления на нее;
- г) управленческие расходы.

8. Бюджет, построенный по модели с факторами производства, включает статьи расходов:

- а) общепроизводственные;
- б) сырье и материалы;
- в) коммерческие;
- г) управленческие.

9. При формировании долгосрочных планов на срок свыше одного года используется модель бюджетирования:

- а) по факторам производства;
- б) с выделением коммерческих функций;
- в) сквозной характер бюджета по функциям;
- г) с разделением затрат на переменные и постоянные.

10. Прогнозирование финансовых операций на ряд ближайших периодов, связано с разработкой бюджета:

- а) статической модели;
- б) в натуральном выражении;
- в) динамической модели;
- г) гибких смет.

11. Показатели гибкого бюджета:

- а) регулируются в зависимости от уровня деятельности;
- б) состоят из данных фиксированных сумм;
- в) отражают фактические затраты;
- г) ступенчатые.

7. ЭТАПЫ И СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

7.1. Этапы разработки сводного бюджета

Работа по составлению сводного бюджета предприятия предполагает несколько этапов:

- 1) подготовка бюджета продаж;
- 2) определение ожидаемого объема производства;
- 3) расчет затрат, связанных с производством и реализацией продукции;
- 4) расчет и анализ денежных потоков;
- 5) составление плановых финансовых отчетов.

Укрупненные этапы составления сводного бюджета предприятия состоят из ряда шагов.

Как отмечалось ранее, цель сводного бюджета - объединить и суммировать частные бюджеты различных подразделений (центров финансовой ответственности) предприятия во взаимосвязи основных показателей. Сводный бюджет предприятия рекомендуется составлять в виде совокупности двух агрегированных частей:

- операционного бюджета, включающего план прибылей и убытков, который детализируется через частные бюджеты, отражающие статьи доходов и расходов предприятия;
- финансового бюджета, включающего инвестиционный бюджет, бюджет денежных средств и прогнозируемый баланс.

Отправной точкой при составлении операционного бюджета является формирование бюджета продаж, который определяется не столько производственными возможностями предприятия, сколько возможностями сбыта на рынке. Здесь учитывается влияние таких факторов, как деятельность конкурентов, стабильность поставщиков и покупателей, результативность рекламы, сезонные и другие колебания спроса, политика ценообразования.

При планировании объема продаж могут использоваться различные методы: статистические прогнозы с применением математических методов, экспертные оценки отдела сбыта и др.

Исходя из бюджета продаж, разрабатывается произ-

водственный бюджет, на основе которого составляют бюджет закупки материалов и бюджет накладных расходов. Далее на основании данных бюджетов продаж и себестоимости продукции формируют бюджеты затрат по маркетингу и коммерческих расходов. Конечной целью работы над операционным бюджетом является разработка плана прибылей и убытков.

Целью разработки финансового бюджета является составление прогнозируемого баланса, который является результатом как финансовых, так и нефинансовых операций предприятия. Первоначально для его создания информация из плана прибылей и убытков анализируется с позиций возможности финансирования инвестиционных мероприятий, реального выбытия и поступления денежных средств, условий погашения кредиторской и дебиторской задолженностей, установления минимального постоянного остатка свободных денежных средств.

Работа над сводным бюджетом заканчивается составлением прогнозируемого баланса, и его предварительный анализ начинается с вопроса о том, как планы руководства предприятия скажутся на финансовом состоянии. После корректировки планов действий предприятия и отдельных центров ответственности в сводный бюджет вносятся изменения, а затем вновь анализируется влияние принятых действий на бюджет.

Таким образом, процессы планирования, анализа и составления бюджетов сливаются в единый оперативный процесс управления, а сводный бюджет предприятия - в оперативную финансовую модель.

7.2. Бюджет продаж и бюджет производства

Система формирования сводного бюджета включает в себя ряд последовательных шагов. Отправной точкой для составления сводного бюджета является бюджет продаж.

Сложность расчета бюджета продаж связана с тем, что объем реализации определяется не только производственными возможностями предприятия, но и факторами конъюнктуры, то есть на основе результатов маркетингового исследования, позволяющего оценить возможности сбыта. При расчете объема

реализации используются статистические методы, экономико-математические модели, анализ «издержки - объем - прибыль» (CVP-анализ), экспертные оценки и др. позволяющие определить оптимальный объем и стоимость продаж. Выручка от продаж является основной доходной частью бюджета компании и основа для определения производственной программы и целевого уровня запасов готовой продукции.

Чтобы обеспечить бесперебойный процесс производства и реализации продукции при минимизации текущих затрат по обслуживанию запасов составляется бюджет товарно-материальных запасов (см. рис. 2.4).

Эффективное управление запасами позволяет снизить продолжительность производственного и всего операционного цикла, уменьшить текущие затраты на их хранение, высвободить из текущего хозяйственного оборота часть финансовых средств, reinvestируя их в другие активы. Обеспечение эффективности достигается за счет разработки и реализации специальной финансовой политики регулирования запасов: за счет оптимизации общего размера и структуры товарно-материальных ценностей; минимизации затрат по обслуживанию и обеспечению эффективного контроля за движением запасов.

Выполняется последовательно ряд работ, основными из которых являются:

- 1) анализ запасов товарно-материальных ценностей в предшествующем периоде;
- 2) определение целей формирования запасов;
- 3) оптимизация размера основных групп текущих запасов;
- 4) оптимизация общей суммы запасов товарно-материальных ценностей (ТМЦ), формируемых за счет оборотного капитала;
- 5) построение эффективных систем контроля за движением запасов на предприятии.

На основе анализа выявляется уровень обеспеченности производства и реализации продукции соответствующими запасами товарно-материальных ценностей в предшествующем периоде, оценивается эффективность их использования.

При анализе рассматриваются: динамики, удельный вес в объеме оборотного капитала запасов ТМЦ. Изучается структура запасов в разрезе видов и основных групп, выявляются сезонные

колебания их размеров. Определяется объем и структура текущих затрат на обслуживание запасов и оценивается эффективность их использования.

Вся совокупности ТМЦ разбивается на два основных вида: производственные запасы (запасы сырья, материалов и полуфабрикатов) и запасы готовой продукции.

В каждом из них выделяются запасы текущего хранения - постоянно обновляемая часть запасов, формируемых на регулярной основе и равномерно потребляемых в процессе производства продукции или ее реализации.

Для расчета производственной программы необходимо скалькулировать целевую величину товарных остатков на конец отчетного периода, чтобы расчетным путем вывести величину и структуру выпуска готовой продукции.

Определение целевой величины товарных остатков зависит от изменения величины складских запасов готовой продукции. Количество продукции, которую необходимо произвести, можно рассчитать с использованием следующей формулы:

$$\text{Продукция к производству} = \frac{\text{Продажи в единицах}}{\text{на конец года}} + \frac{\text{Запасы товаров на конец года}}{\text{на конец года}} - \frac{\text{Запасы на начало планового периода}}{\text{на начало планового периода}} \quad (7.1)$$

7.3. Бюджет закупок и использования материалов

Для определения бюджета основных материалов используют два расчетных инструмента: технологическое нормирование и сравнительный анализ отчетов.

Расчет потребности в материалах производится по формуле:

$$\text{Количество материалов} = \frac{\text{Норма расхода материала на единицу продукции}}{\text{единицу продукции}} \times \frac{\text{Количество продукции к производству}}{\text{к производству}} \quad (7.2)$$

Определение потребности в основных материалах осуществляется с расчета переменных затрат компании по материально-

оборотным средствам.

По приведенной формуле рассчитывается потребность в основных материалах.

Чтобы разработать план бюджета закупок на ряду с основными материалами, определяется потребность во вспомогательных материалах. Простым суммированием рассчитывается совокупная потребность в материалах по видам продукции.

На начало бюджетного периода потребность в оборотных ресурсах на начало бюджетного периода - величина заданная (сальдо на начало по счету материалы). Целевые остатки материальных оборотных ресурсов на складах на конец бюджетного периода планируются аналогично остаткам готовой продукции.

Плановая величина закупок в данном бюджетном периоде в разрезе отдельных видов сырья, материалов, комплектующих. Калькуляция бюджета закупок производится на основе следующей формулы:

$$\text{Объем закупок} = \frac{\text{Итого материалов для производства (фор.2)}}{\text{Норма запасов материалов на конец планового периода}} + \frac{\text{Остатки материалов на складе на начало планового периода}}{\text{Норма запасов материалов на конец планового периода}} \quad (7.3)$$

7.4. Бюджет прямых затрат на оплату труда

Бюджет прямых затрат на оплату труда рассчитывается аналогично операциям по определению затрат на основные материалы. Расчетными инструментами являются методы нормирования труда и сравнительный анализ счетов на производство.

В бюджете по труду определяется количество часов работы персонала, непосредственно занятого выпуском продукции. Используются штатное расписание и данные, характеризующие общее плановое количество рабочего времени за период, ожидаемый объем производства, ставка оплаты за час работы:

$$\text{Общая стоимость прямых затрат труда} = \frac{\text{Объем производства, единиц}}{\text{Прямые затраты труда на единицу, ч}} \times \frac{\text{Ставка оплаты труда за час, д.е.}}{\text{Прямые затраты труда на единицу, ч}} \quad (7.4)$$

7.5. Формирование бюджета общепроизводственных расходов

После калькуляции всех статей прямых затрат и себестоимости списания материальных оборотных ресурсов производится формирование бюджета общепроизводственных накладных расходов (ПНР). Особенностью общепроизводственных расходов является невозможность прямого отнесения затрат непосредственно на себестоимость конкретного вида продукции. Включение в себестоимость ПНР осуществляется после их учета по элементам затрат: косвенные материалы, оплаты труда с отчислением на социальное страхование, амортизация основных средств и т.д. Помимо вспомогательных материалов в бюджет общепроизводственных расходов включаются комплексные статьи прочих затрат производственного характера, связанных с обслуживанием, с обеспечением производства, с предметами труда по поддержанию основных производственных средств, косвенные затраты труда, платежи сторонним организациям (например, коммунальные платежи) и другие статьи.

Для каждой статьи общепроизводственных расходов выбирается база распределения и на основе ее определяется бюджетная величина общепроизводственных расходов, относимая на себестоимость конкретного вида продукции.

Контрольные вопросы

1. Что такое сводный бюджет предприятия и какова его цель?
2. Какова цель разработки прогнозного баланса?
3. Как связаны бюджет производства и бюджет продаж?
4. Каким образом достигаются эффективность управления запасами?
5. Какова последовательность работ, обеспечивающая эффективный контроль над движением запасов?
6. Какие инструменты используются для определения бюджета основных материалов?
7. Какие показатели используются в разработке бюджета по труду?
8. Для учета какого характера затрат осуществляется разработка бюджета ПНР?

Тесты

1. Товарные остатки готовой продукции составляют 1000 шт. Объем продаж за период составляет 8 000 шт. Запас продукции на начало периода 2000 шт. Количество продукции, которую необходимо произвести:

- а) 9000 шт;
- б) 10000 шт;
- в) 7000 шт;
- г) 11000 шт.

2. Выпуск продукции составил 75 000 ед. Остаток на начало отчетного периода готовой продукции 500 ед. На конец периода 1500 ед. Какой объем реализации будет зафиксирован в бюджете продаж?

- а) 6000 ед;
- б) 6500 ед;
- в) 7500 ед;
- г) 6300 ед.

8. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ, ФОРМИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ

Расчеты при формировании бюджетов прямых и накладных затрат позволяют определить производственную себестоимость продукции.

Определение **себестоимости производства единицы продукции** – одна из основных задач. Эффективность работы организации во многом зависит от информации о себестоимости:

- затраты на производство продукции являются базой для установления продажной цены;
- информация о себестоимости лежит в основе прогнозирования и развития производства.

При разработке бюджетов определение производственной себестоимости позволяет оценить остатки готовой продукции, себестоимость реализованной продукции, остатки незавершен-

ного производства, которые используются в прогнозировании соответствующих статей баланса и отчета о финансовых результатах.

8.1. Классификация затрат при разработке бюджета

Себестоимость единицы продукции складывается из основных затрат, непосредственно связанным с технологическим процессом производства и накладных расходов, образующихся в связи с организацией, обслуживанием производства и управлением их. При разработке бюджетов использовалась классификация затрат, представленная в табл. 8.1.

Таблица 8.1.

Классификация затрат

Признаки классификации	Виды затрат
1. По экономической роли в процессе производства	основные и накладные
2. По способу включения в себестоимость продукции	прямые и косвенные
3. По отношению к объему производства	переменные и постоянные

Постоянные затраты в сумме не изменяются при изменении уровня деловой активности. Но рассчитанные на единицу продукции зависят от уровня производства.

Изменения переменных и постоянных затрат в зависимости от изменения объема производства, рассчитанных на весь объем и на единицу продукции представлены на рисунке 8.1.

8.2. Определение себестоимости произведенной и реализованной продукции

Затраты, включаемые в производственную себестоимость продукции – прямые материальные, прямые затраты труда и общепроизводственные расходы ПНР – относятся к законченной за период и переданной на склад готовой продукции. Они формируют себестоимость готовой продукции, а также себестои-

мость незавершенной производством продукции за данный период. Определение затрат на продукт представлено на рисунке 8.2.

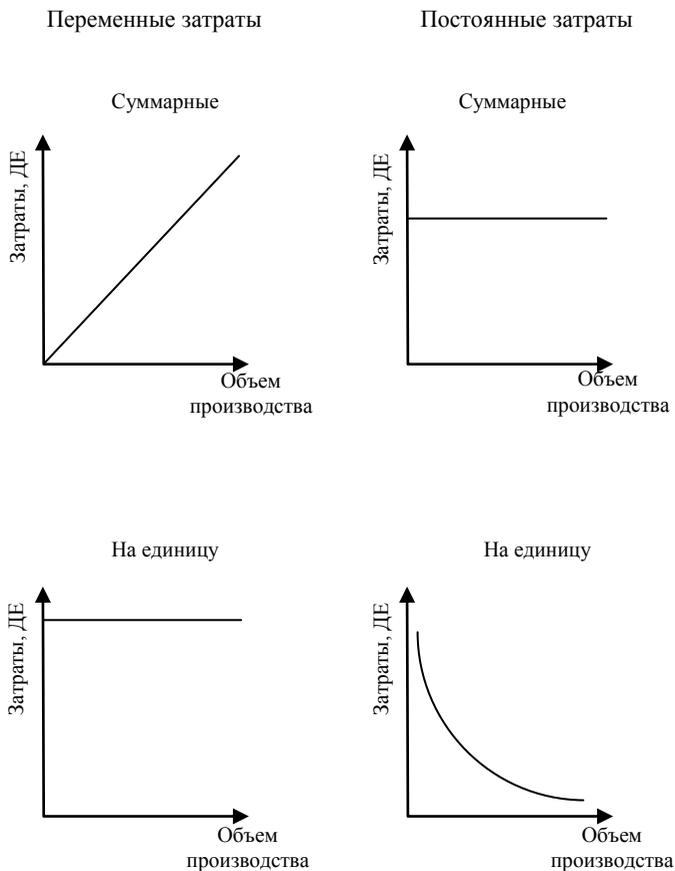


Рис. 8.1. Классификация затрат по отношению к объему производства

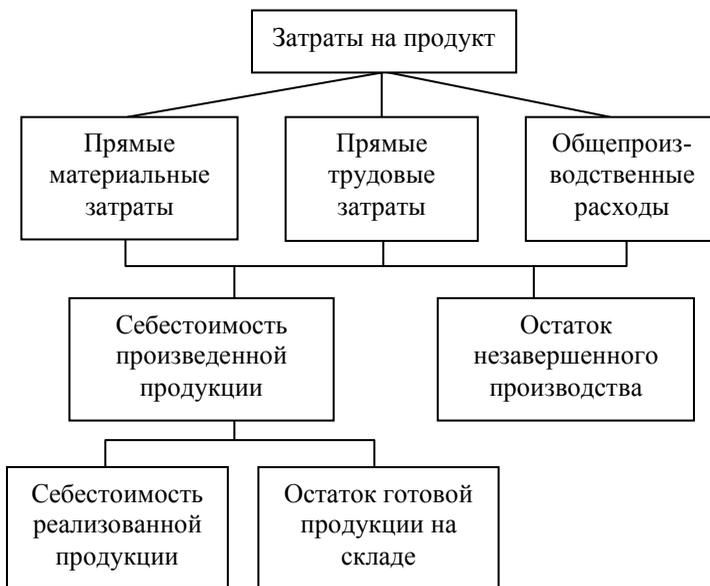


Рис. 8.2. Определение затрат на продукт

Затраты и расходы, не связанные непосредственно с производственным процессом, а возникающие в процессе управления хозяйствующим субъектом, с расходами по реализации продукции и прочие расходы общехозяйственного назначения называются расходами периода. Их не учитывают при определении производственной себестоимости единицы продукции, но отражают при расчете прибыли от основной деятельности.

Расходы периода учитываются при определении полной себестоимости продукции. При рассмотрении затрат и определении себестоимости единицы продукции прямые затраты труда объединяют с общепроизводственными расходами, образуя группу добавленных затрат. Определение полной себестоимости продукции представлено на рисунке 8.3.

Расчитанная таким образом себестоимость является отправной точкой для последующего выявления остатков готовой продукции, незавершенного производства и в последующем для анализа отклонений, а полная себестоимость всей продукции формирует конечный результат финансовой деятельности.

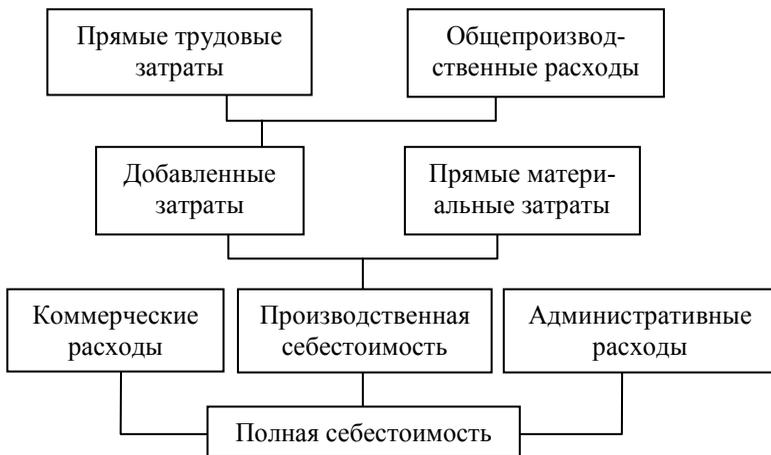


Рис. 8.3. Определение полной себестоимости продукции

Фактическая себестоимость продукции, которую предприятие планирует реализовать в отчетном периоде, определяется по формуле:

$$\begin{array}{l}
 \text{Себестоимость} \\
 \text{реализованной} \\
 \text{продукции}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Затраты} \\
 \text{на производство} \\
 \text{готовой} \\
 \text{продукции}
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{Косвенные} \\
 \text{общепроиз-} \\
 \text{водственные} \\
 \text{расходы}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Остатки} \\
 \text{готовой} \\
 \text{продукции} \\
 \text{на конец} \\
 \text{периода}
 \end{array}
 \quad (8.1)$$

Расчет производственной себестоимости позволяет оценить остатки незавершенного производства, готовой продукции для статей прогнозного баланса. Оценка полной себестоимости реализованной продукции позволяет определить финансовые результаты прогнозного периода.

8.3. Бюджет коммерческих и административно-управленческих расходов

В бюджете коммерческих расходов детализируются предполагаемые расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в будущем периоде. Некоторые расходы – комиссионные, транспортные – могут быть переменными. Другие, например расходы на рекламу, заработная плата старших контролеров, являются постоянными.

Бюджет административно-управленческих расходов представляет собой детализированный план текущих операционных расходов, отличных от расходов непосредственно связанных с производством и сбытом, но необходимых для поддержания деятельности в целом в будущем периоде. Информация данного бюджета необходима для подготовки бюджета наличных средств, для контроля этих средств. Большая часть элементов данного бюджета составляют постоянные затраты.

Основой бюджетирования постоянных расходов является сметное планирование по центрам ответственности. Лишь небольшая часть постоянных расходов калькулируется чисто расчетным путем (например, амортизация здания администрации).

Сметное планирование имеет два варианта:

1) планирование на основе приростного бюджета или бюджета, основанного на достигнутом уровне. Приростной бюджет учитывает бюджет ЦО предыдущего периода и результаты его выполнения. Бюджетные показатели устанавливаются в соответствии с результатами прошлого и перспективами следующих бюджетных периодов;

2) планирование на основе бюджета с нулевой точки. Здесь при разработке бюджета не принимаются во внимание показатели прошлых периодов, как если бы бюджет разрабатывался впервые.

На основе смет постоянных затрат центров ответственности калькулируется бюджет постоянных расходов предприятия.

Если составляется плановый бюджет постоянных коммерческих расходов, то он рассчитывается в разрезе отдельных видов продукции на основе плановых величин баз распределения (плановых величин объемов реализации отдельных видов

продукции в физическом либо стоимостном выражении) и плановых коэффициентов (ставок распределения) аналогично калькуляции общепроизводственных расходов.

Теперь имеются все исходные данные для расчета плановой себестоимости реализации по видам продукции и прогноза дохода, который будет получен от продаж того или иного продукта. Расчет себестоимости реализации по видам продукции требует нескольких подготовительных операций.

Сначала производится распределение плановой величины общепроизводственных расходов по отдельным видам продукции. Тем самым рассчитываются полные удельные производственные затраты на единицу продукции по видам продукции, планируемыми к производству в бюджетном периоде.

Следующей операцией является расчет целевых остатков незавершенного производства и определение на основе средневзвешенной себестоимости списания отдельных статей затрат на себестоимость выпуска. По этим результатам рассчитывается плановая себестоимость выпуска по видам продукции.

Третьей подготовительной операцией является расчет производственных затрат в себестоимости продукции, планируемой к реализации в бюджетном периоде.

После этого, если были скалькулированы прямые коммерческие расходы, путем прибавления плановой величины прямых (переменных) коммерческих расходов получают плановую величину полных переменных затрат в себестоимости реализации на данный бюджетный период.

Если коммерческие расходы были отнесены к постоянным, то они включаются в состав расходов периода.

Теперь, сопоставляя плановый физический объем, отпускную цену и себестоимость реализации, можно рассчитать прогнозную величину маржинального дохода и рентабельность (на основе переменных издержек) по видам продукции.

Доходная часть бюджета должна планироваться на основании плана продаж продукции и плана финансовых поступлений от прочих источников. Кроме того, необходимо учесть остатки средств на балансовых счетах предприятия. На основе всех этих данных рекомендуется составить сводный план денежных поступлений (на месяц, квартал, год).

8.4. Формирование прогнозного отчета о прибылях и убытках

Отчет о прибылях и убытках является «выходной» формой операционного бюджета. Однако работа с операционным бюджетом не заканчивается на составлении отчета о финансовых результатах и их использовании, поскольку он будет еще корректироваться, в частности при решении задач, сокращения плановой величины финансового дефицита денежных средств предприятия.

На форму финансовой отчетности влияют методы калькулирования себестоимости, которые могут быть с включением всех затрат, формирующих полную себестоимость, или только их части – переменных затрат. Первый метод называется «абзоршнг-костинг», второй – «директ-костинг».

В финансовом отчете при использовании метода полного включения затрат операционная прибыль рассчитывается в два этапа:

1. Рассчитывается валовая прибыль как разница между выручкой от реализации и всеми производственными затратами.
2. Рассчитывается операционная прибыль как равенство между валовой прибылью и коммерческими, административными расходами.

Финансовый отчет при использовании метода полного включения затрат (абзоршнг-костинг), де.

Выручка от реализации		300
Прямые материальные затраты	100	
Основная заработная плата производственных рабочих	40	
Общепроизводственные расходы (ПНР)	30	170
Валовая прибыль		130
Коммерческие расходы	70	
Административные расходы	34	
Итого коммерческих и административных расходов		104
Операционная прибыль		26

В финансовом отчете при использовании метода включения только переменных затрат («директ-костинг»), на первом этапе

рассчитывают маржинальную *прибыль* как разницу между выручкой от реализации и всеми переменными затратами, а на втором этапе вычитают постоянные затраты и определяют операционную прибыль.

Финансовый отчет при использовании метода включения переменных затрат («директ-костинг»), д.е.

Выручка от реализации		300
Переменные затраты		
Основные материалы	100	
Основная заработная плата	40	
Общепроизводственные расходы	10	
Итого переменных производственных затрат	150	
Переменные коммерческие расходы	30	
Переменные административные расходы	24	
Итого переменных расходов		204
Маржинальная прибыль		96
Постоянные расходы:		
производственные	20	
коммерческие	40	
административные	10	
Итого постоянных расходов		70
Операционная прибыль		26

Данные о маржинальной прибыли лежат в основе решений, связанных с сокращением или развитием производства продукции. Если величина дохода приносимого продуктом больше чем переменные расходы, то с ростом продукта увеличивается маржинальная прибыль. При методе учета полных затрат трудно рассчитать влияние на прибыль изменений выручки, так как общепроизводственные расходы усреднены и отнесены на продукцию.

Исходя, из правил действующего налогового законодательства при формировании отчета о прибылях и убытках определяются налоговые платежи, которые предприятие должно будет перечислить в государственный бюджет, и чистая прибыль (убыток) предприятия.

Контрольные вопросы

1. Какую роль в бюджетировании выполняет калькулирование себестоимости единицы продукции?
2. Как классифицируются затраты по их экономической роли в процессе производства?
3. Как классифицируются затраты по способу включения в себестоимость продукции?
4. Какими могут быть затраты по отношению к объему производства?
5. Какова динамика общих переменных затрат, переменных затрат на единицу продукции в зависимости от деловой активности?
6. Какова динамика общих постоянных затрат, постоянных затрат на единицу продукции в зависимости от деловой активности?
7. Как формируются себестоимость единицы произведенной продукции?
8. Что называют добавленными затратами?
9. Чем отличается полная себестоимость продукции от производственной себестоимости?
10. Дайте характеристику затрат в разработке бюджета коммерческих расходов?

Тесты

1. По экономической роли в процессе производства затраты классифицируются как:
 - а) прямые;
 - б) переменные;
 - в) постоянные;
 - г) основные.

2. По способу включения в себестоимость продукции затраты бывают:
 - а) основные;
 - б) косвенные;
 - в) постоянные;
 - г) накладные.

3. По отношению к объему производства затраты разделяются на:

- а) прямые;
- б) накладные;
- в) постоянные;
- г) основные.

4. Постоянные затраты в сумме при изменении деловой активности в области релевантности:

- а) не изменяются;
- б) растут;
- в) снижаются;
- г) колеблются около среднего уровня.

5. Переменные затраты на единицу продукции с ростом выпуска продукции:

- а) растут пропорционально объему продукции;
- б) не изменяются;
- в) снижаются;
- г) растут быстрее роста объема продукции.

6. Постоянные затраты на единицу продукции с ростом выпуска продукции:

- а) растут пропорционально объему продукции;
- б) не изменяются;
- в) снижаются;
- г) растут быстрее роста объема продукции.

7. Переменные затраты в сумме при изменении деловой активности:

- а) не изменяются;
- б) растут;
- в) снижаются;
- г) изменяются пропорционально объему продукции.

8. В себестоимость произведенной продукции не входят:

- а) прямые материальные затраты;
- б) прямые затраты труда;

- в) производственные накладные расходы;
- г) остаток незавершенного производства.

9. Себестоимость реализованной продукции определяют:

- а) сумма себестоимости произведенной продукции и остатков незавершенного производства;
- б) сумма остатка готовой продукции и незавершенного производства;
- в) разность себестоимости произведенной продукции и остатка готовой продукции на складе;
- г) разность затрат на продукт и остатка незавершенного производства.

10. Себестоимость произведенной продукции определяют:

- а) сумма прямых затрат на продукт за вычетом остатка незавершенного производства;
- б) сумма остатка готовой продукции и незавершенного производства;
- в) разность себестоимости реализованной продукции и остатка готовой продукции на складе;
- г) разность затрат на продукт и остатка незавершенного производства.

11. Полная себестоимость продукции включает:

- а) сумму добавленных затрат и прямых материальных затрат на продукт;
- б) сумму прямых трудовых и материальных затрат;
- в) сумму производственных, коммерческих и административных расходов;
- г) сумму добавленных затрат, прямых материальных затрат и коммерческих расходов.

12. Добавленные затраты при расчете производственной себестоимости определяет:

- а) как сумму прямых трудовых материальных затрат и коммерческих расходов;
- б) сумму прямых трудовых затрат и общепроизводственных расходов;

в) как разность полной себестоимости и производственной себестоимости;

г) как полная себестоимость за вычетом коммерческих и административных расходов.

13. Метод калькулирования себестоимости, который включает все затраты, связанные с производством и продажей, называют:

а) абзоршнг-костинг;

б) стандарт-костинг;

в) директ-костинг;

г) нормативный.

14. При использовании метода полного включения затрат операционная прибыль рассчитывается:

а) как разность между выручкой от реализации и всеми производственными затратами;

б) как разность между валовой прибылью и коммерческими, административными расходами;

в) валовая прибыль за вычетом коммерческих расходов;

г) как разность между выручкой и всеми переменными затратами.

15. При использовании метода директ-костинг операционную прибыль рассчитывают:

а) как разность между выручкой от реализации и всеми производственными затратами;

б) как разность между выручкой и всеми переменными затратами;

в) как разность между маржинальной прибылью и постоянными расходами;

г) как разность между выручкой и постоянными затратами.

9. РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОГО БЮДЖЕТА

9.1. Бюджет денежных средств

Составление бюджета движения денежных средств, с которым связано большинство оперативных решений, необходимо отображать с помощью динамических отчетных форм, служащих для оперативного учета и, соответственно, текущего управления финансами компании.

Состав показателей и общее количество форм отчетности может меняться в зависимости от возникновения новых задач оперативного управления финансами. Проект бюджета движения денежных средств составляется на основе проектов отчета о финансовых результатах и инвестиционного бюджета.

Однако, бюджет движения денежных средств не является чисто расчетным из двух упомянутых «выходных» форм, поскольку статьи отчета о финансовых результатах могут существенно отклоняться от существующих статей денежных поступлений и расходов на величину сальдо изменения дебиторской задолженности.

Следовательно, на стадии составления бюджета движения денежных средств моделируются балансы движения расчетов как с дебиторами, так и с кредиторами – с покупателями, с поставщиками, по оплате труда, с государственным бюджетом и пр.

Кроме того, существуют статьи денежных поступлений и расходов, не связанные с текущим кругооборотом капитала и инвестиционной деятельностью. Это привлечение денежных средств (кредиты и займы, эмиссия акций) и, наоборот, осуществление расчетов по кредитному финансированию (погашение процентов и суммы основного долга по кредитам).

Таким образом, на стадии составления проекта бюджета движения денежных средств, анализируется прогнозная динамика расчетов предприятия, возможного привлечения средств и погашения кредитной задолженности.

Помимо обобщающего отчета о движении денежных средств могут быть составлены отчеты по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью, а также банковскими кредитами.

Смета движения денежных средств (денежных потоков) включает ожидаемый приход и расход денежных средств в течение расчетного периода, а расход — по направлениям использования.

Ожидаемое сальдо денежных средств сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая постоянно поддерживается на предприятии и не должна быть фиксированной. В периоды роста деловой активности она возрастает, в периоды спада - снижается.

Оптимизация среднего остатка денежных активов предприятия обеспечивается путем расчетов необходимого размера отдельных видов этого остатка в предстоящем периоде.

Потребность в операционном остатке денежных активов характеризует минимально необходимую сумму для осуществления текущей хозяйственной деятельности. Для расчета планируемой суммы операционного остатка денежных активов D_o используется следующая формула:

$$D_o = O_n / K_n,$$

где D_o – планируемая сумма операционного остатка денежных активов предприятия;

O_n – планируемый объем денежного оборота (суммы расходования денежных средств) по операционной деятельности предприятия;

K_n – количество оборотов среднего остатка денежных активов в плановом периоде.

Расчет планируемой суммы операционного остатка денежных активов может быть осуществлен и на основе отчетного их показателя, если в процессе анализа было установлено, что он обеспечил своевременность осуществления всех платежей, связанных с операционной деятельностью предприятия. В этом случае для расчета используется следующая формула:

$$D_o = D_{\phi} + (O_n - O_{\phi}) / K_n,$$

где D_o – планируемая сумма операционного остатка денежных активов предприятия;

D_{ϕ} – фактическая средняя сумма операционного остатка денежных активов предприятия в предшествующем аналогичном периоде;

O_{π} – планируемый объем денежного оборота (сумма расходования денежных средств) по операционной деятельности предприятия;

O_{ϕ} – фактический объем денежного оборота по операционной деятельности предприятия в предшествующем аналогичном периоде;

K_{π} – количество оборотов среднего остатка денежных активов в плановом периоде.

Потребность в страховом остатке денежных активов определяется на основе рассчитанной суммы их операционного остатка и коэффициента неравномерности (коэффициента вариации) поступления денежных средств на предприятие по отдельным месяцам предшествующего года. Для расчета планируемой суммы страхового остатка денежных активов используется следующая формула:

$$D_c = D_{\pi} \times B_o,$$

где D_c - планируемая сумма страхового остатка денежных активов предприятия;

D_{π} - плановая сумма операционного остатка денежных активов предприятия;

B_o - коэффициент вариации поступления денежных средств на предприятие в отчетном периоде.

Потребность в компенсационном остатке денежных активов планируется в размере, определенном соглашением о банковском обслуживании.

Учитывая, что остатки денежных активов трех последних видов являются в определенной степени взаимосвязанными, общая потребность в них при ограниченных финансовых возможностях предприятия может быть существенно сокращена.

Общий размер среднего остатка денежных активов в плановом периоде определяется путем суммирования рассчитанной потребности в отдельных видах:

$$D_{\text{п}} = D_{\text{о}} + D_{\text{с}} + D_{\text{к}} + D_{\text{и}},$$

где $D_{\text{п}}$ - средняя сумма денежных активов в плановом периоде;

$D_{\text{о}}$ - средняя сумма операционного остатка денежных активов предприятия в плановом периоде;

$D_{\text{с}}$ - средняя сумма страхового остатка денежных активов в плановом периоде;

$D_{\text{к}}$ - средняя сумма компенсационного остатка денежных активов в плановом периоде;

$D_{\text{и}}$ - средняя сумма инвестиционного остатка денежных активов в плановом периоде.

Смета денежных средств взаимосвязана с другими сметами. Эта взаимосвязь представлена во второй главе в таблице 2.1.

График ожидаемых денежных поступлений составляется с учетом предполагаемых поступлений, которые корректируются на сумму ожидаемой дебиторской задолженности, которую предприятие определяет, как правило, на основе процентов от ожидаемого поступления оплаты от покупателей и прочих дебиторов.

Сводный план денежных поступлений позволит сформировать расходную часть бюджета предприятия на планово-контрольный период.

9.2. Прогнозный бухгалтерский баланс

Последним шагом в подготовке общего бюджета, является разработка прогнозного бухгалтерского баланса для предприятия в целом, предполагая, что запланированная деятельность в бюджете продаж, производства будет реализована. Данные всех рассмотренных выше бюджетов используются в подготовке прогноза финансового положения предприятия.

Плановый балансовый остаток на конец периода является расчетной (искомой) величиной. Для его расчета берется фактическая величина из формы № 1 (баланс) на начало бюджетного периода и плановые приходы и расходы из соответствующих сводных форм операционного, инвестиционного и финансового бюджетов.

Проект отчета о движении денежных средств является исходной бюджетной формой при составлении прогнозного баланса (данные проекта отчета о движении денежных средств являются «входными» при составлении проекта баланса на конец периода). Отчет же об изменении финансового состояния является производной бюджетной формой от проекта баланса на конец бюджетного периода, то есть он строится на основе «готового» проекта баланса. Структура проекта баланса строится аналогично структуре формы № 1 сводной финансовой отчетности, составляемой для подачи в налоговую инспекцию.

Инвестиционный (спекулятивный) остаток денежных активов формируется с целью осуществления эффективных краткосрочных вложений при благоприятной конъюнктуре в отдельных сегментах рынка денег. Этот вид денежных активов может целенаправленно формироваться только в том случае, если полностью удовлетворена потребность в формировании денежных активов других видов.

Потребность в инвестиционном остатке денежных активов планируется исходя из финансовых возможностей предприятия только после того, как полностью удовлетворена потребность в других видах остатков денежных средств. Так как эта часть денежных активов не теряет своей стоимости в процессе хранения (при формировании эффективного портфеля краткосрочных финансовых инвестиций), их сумма верхним пределом не ограничивается.

Критерием формирования этой части денежных активов выступает необходимость обеспечения более высокого коэффициента рентабельности краткосрочных инвестиций в сравнении с коэффициентом рентабельности операционных активов. Поэтому при формировании инвестиционного бюджета выделяется отдельный центр ответственности, критерием деятельности которого является прибыльность инвестиций.

Контрольные вопросы

1. Что такое операционный остаток денежных активов?
2. Какие показатели используются для расчета планируемой суммы операционного остатка денежных средств?

3. Что такое страховой остаток денежных активов и как его считают?

4. Каким образом определяется общий размер среднего остатка денежных активов в плановом периоде?

5. Как формируется и для какой цели инвестиционный остаток денежных активов?

6. Когда может быть определена потребность в инвестиционном остатке денежных активов?

7. Какую цель преследует формирование инвестиционного бюджета?

10. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЯ

10.1. Мониторинг состояния бюджетного процесса

Предприятие на этапе разработки бюджета должно также создать систему контроля за исполнением бюджета. Система мероприятий, связанных с организацией внутреннего контроля, называется контролингом. Контролинг исполнения бюджета заключается в постоянном мониторинге состояния бюджетного процесса.

Контроль за исполнением бюджета осуществляется, сравнением фактических и плановых затрат и поступлений по статьям бюджета и подразделениям (центрам ответственности). ЦО, подразделения должны оперативно готовить информацию об исполнении бюджета и передавать ее в соответствующие службы для консолидации и подготовки отчета об исполнении бюджета.

Устанавливается порог значимости отклонений между плановыми и фактическими показателями. При превышении этого порога необходим детальный анализ причин неисполнения бюджета.

Бюджетирование является достаточно сложным процессом, поскольку требуется обработка большого объема информации, которая при внедрении на предприятии в основном окупается.

Наибольшего эффекта можно достичь, применяя специализированное программное обеспечение. Автоматизированная система бюджетного планирования позволяет избежать рутинных операций, связанных со сбором и передачей данных, консолидацией бюджетов.

Обратная связь позволяет определить существенные отклонения фактических данных от сметных, выявить их причины и принять меры по устранению отклонений. Если отклонения вызваны изменившимися со времени составления сметы условиями, то сметные данные должны быть соответствующим образом пересмотрены.

Часто возникает ситуация, когда происходит задержка платежей за отгруженную продукцию либо предприятия применяют неденежные формы расчетов. В такой ситуации фактическая доходная часть бюджета сокращается и, соответственно, в целях ликвидации дефицита бюджета возникает необходимость его оперативного пересмотра.

Пересмотр расходов бюджета должен основываться на разработанной системе приоритетов оплаты текущих расходов предприятия.

В качестве приоритетных, как правило, выступают следующие расходы бюджета:

- заработная плата работников в расчете на производственную программу предприятия;
- платежи по единому социальному налогу;
- затраты на закупку материалов, комплектующих и т. д., необходимых для выполнения производственной программы предприятия и для обеспечения эксплуатации производственных помещений и функционирования коммунальной системы;
- оплата потребляемой электроэнергии;
- выплата налогов.

Основным методом регулирования среднего остатка денежных активов является корректировка потока предстоящих платежей (перенос срока отдельных платежей по заблаговременно согласованию с контрагентами). Такая операция осуществляется по следующим этапам.

На первом этапе на основе плана (бюджета) поступления и расходования средств в предстоящем квартале изучается диапа-

зон колебаний остатка денежных активов предприятия в разрезе отдельных декад. Этот диапазон колебаний определяется по отношению к минимальному и среднему показателям остатков денежных активов в предстоящем периоде.

На втором этапе регулируются декадные сроки расходования денежных средств (во взаимосвязи с их поступлениями), что позволяет минимизировать остатки денежных активов в рамках каждого месяца и по кварталу в целом.

На третьем этапе полученные в результате регулирования потока платежей значения остатков денежных активов оптимизируются с учетом предусматриваемого размера страхового остатка этих активов. Высвобожденные в процессе подекадной корректировки потока платежей суммы денежных активов реинвестируются в краткосрочные финансовые вложения или в другие виды активов.

Существуют и другие формы оперативного регулирования среднего остатка денежных активов, обеспечивающие как увеличение, так и снижение его размера:

- сокращение расчетов наличными деньгами;
- ускорение инкассации дебиторской задолженности;
- открытие кредитной линии в банке;
- ускорение инкассации денежных средств;
- использование в отдельные периоды практики частичной предоплаты поставляемой продукции.

При принятии оперативных решений по управлению предприятием целесообразно использовать в схеме сводного бюджета предприятия промежуточный вариант модификации учетной политики, позволяющий создать необходимую и постоянно пополняемую информационную базу для формирования сводного бюджета.

Предприятие разрабатывает и утверждает формы внутренней отчетности и график их заполнения и представления.

10.2. Нормативные затраты и гибкий бюджет

Основу для контроля бюджетов обеспечивают нормативные затраты, система которых служит для оценки деятельности как

отдельных работников так и компании в целом, при подготовке бюджетов, в установлении реальных цен.

Нормативные затраты представляют собой тщательно рассчитанные predetermined затраты, которые обычно выражаются в расчете на единицу готовой продукции.

Нормативные затраты включают три элемента производственных затрат:

- ✧ прямые материальные затраты;
- ✧ прямые затраты труда;
- ✧ общепроизводственные расходы.

Нормативные затраты по материалам и на труд основаны на инженерных оценках и расчетах, изучении трудовых операций, зависят от типа, качества используемых материалов. Нормативы общепроизводственных расходов, которые являются косвенными, накладными – определяют по базе данных прошлых периодов и связаны с имеющейся производственной мощностью предприятия.

Бюджетные затраты рассчитывают по нормативам и между понятиями «нормативные затраты» и «бюджетные затраты» нет концептуальной разницы. Термин «нормативные затраты» относится к единичному законченному продукту, а «бюджетные затраты» - к общему их количеству. Нормативные затраты определяют заранее и их пересмотр необходим, когда происходят существенные изменения в конструкции изделия, в изменении технологии. Чтобы можно было отразить влияние инфляции и других факторов на цены материалов или стоимость рабочей силы, ценовые составляющие обновляются, как правило, ежегодно или чаще.

Нормативные затраты на единицу производственного продукта состоят их шести элементов:

1. Нормативная цена основных материалов.
2. Нормативное количество основных материалов.
3. Нормативное рабочее время (по прямым трудозатратам).
4. Нормативная ставка прямой оплаты труда.
5. Нормативный коэффициент переменных общепроизводственных расходов.
6. Нормативный коэффициент постоянных общепроизводственных расходов.

Для организаций, оказывающих услуги, применяются только последние четыре, так как не используются сырье и основные материалы в производстве.

Нормативные затраты основных материалов определяются умножением нормативной цены этих материалов на нормативное их количество. Ответственность за установление нормативных цен на все основные материалы несет агент по закупкам. Нормативное количество основных материалов – оценка ожидаемого количества, которое будет использовано, устанавливается отвечающими за производство. На нее влияют специфика конструкции изделия, качество основных материалов, состояние оборудования, квалификация и опыт рабочих.

Нормативные прямые затраты труда исчисляются умножением нормо-часов труда на нормативную ставку прямой оплаты труда. Нормативное рабочее время – время для производства единицы продукции. Пересматриваться должны нормы трудовых затрат, когда меняется оборудование, квалификация рабочей силы. Нормативная ставка прямой оплаты труда выражает почасовые прямые затраты труда для каждой функции или вида работ, устанавливается самой организацией или фиксируется в трудовом контракте.

Общепроизводственные нормативные расходы ПНР_{общ} представляют сумму оценок переменных и постоянных общепроизводственных расходов в следующем плановом периоде. Нормативный коэффициент ПНР состоит из двух частей – для переменных ПНР_{пер} и для постоянных затрат ПНР_{пос}, при расчете которых используются разные базы распределения.

Нормативный коэффициент переменных ПНР_{пер} находят делением общих планируемых переменных общепроизводственных затрат ПНР_{общ} на планируемое количественное выражение базы распределения косвенных затрат, например ожидаемое количество нормативных нормо-часов трудозатрат КНТЗ_{ож} или машино-часов КНМЧ_{ож}. Если используется база распределения нормо-часов, то

$$\text{ПНР}_{\text{пер}} = \text{ПНР}_{\text{общ}} / \text{КНТЗ}_{\text{ож}}$$

Нормативный коэффициент постоянных общепроизводственных расходов находят делением общих планируемых постоянных общепроизводственных расходов $ОПНР_{\text{пос}}$ на нормальную производительность (мощность), выраженную в нормо-часах трудозатрат $НМ_{\text{нч}}$:

$$ПНР_{\text{пос}} = ОПНР_{\text{пос}} / НМ_{\text{нч}}.$$

Использование показателя нормальной мощности в качестве базы дает уверенность в том, что все $ПНР_{\text{пос}}$ постоянные общепроизводственные расходы будут отнесены на производимый продукт, когда нормальная мощность достигнута.

Если фактический выпуск превышает запланированный и нормативные трудозатраты выше, чем нормальные, возникает благоприятная ситуация. Фактические постоянные общепроизводственные расходы на единицу продукции будут меньше, чем нормативные. Но если фактический выпуск не соответствует запланированному уровню, т. е. падает ниже нормальной мощности, то запланированная сумма $ОПНР_{\text{пос}}$ будет приходиться на меньший объем продукции.

Важнейшей частью системы контроля над затратами является оценка деятельности подразделений. Бюджеты рассчитываются на один определенный уровень ожидаемых продаж. Общий бюджет, включающий все периодические бюджеты, обычно рассчитывается для фиксированного прогнозируемого или нормативного уровня продукции.

Разница между фактическими и нормативными или бюджетными (плановыми) затратами называется отклонением. Для выполнения задач контроля, прежде чем анализировать отклонения от бюджетных данных, сами бюджетные данные следует скорректировать на соответствующий фактический выпуск. Этой цели служит гибкий бюджет, называемый переменным. Гибкий бюджет обеспечивает прогнозными данными для разных уровней деятельности. Его расчет делает возможным сравнивать плановые бюджетные данные с фактическими, так как приводит их в сопоставимый вид по объему выпущенной продукции. Для составления гибкого бюджета используется уравнение, которым определяются корректно бюджетные затраты для любого уровня

производственной деятельности.

Гибкий бюджет = Переменные затраты на единицу * Количество произведенных единиц + ОПНР_{пос}

Гибкий бюджет можно использовать как в предплановом, так и в послеплановом периоде. При планировании он помогает выбрать оптимальный объем продаж и производства; при анализе – оценить фактические результаты.

10.3. Анализ отклонений как средство контроля затрат

Контроль финансово-хозяйственной деятельности и анализ исполнения бюджетов направлены на:

- обеспечение целостности финансовой информации, касающейся деятельности предприятия и его активов;
- мониторинг и измерение ключевых показателей деятельности;
- инициализацию корректирующих действий, необходимых для достижения запланированных результатов деятельности.

При анализе отчетности используют методы вертикального и горизонтального анализа и трендовые расчеты.

Горизонтальный анализ используется для расчета суммы отклонений между плановыми и фактическими показателями.

Вертикальный анализ позволяет установить долю каждого показателя по отношению к итоговому. Тем самым выявляются статьи, имеющие наибольшее значение.

Трендовый анализ позволяет оценить изменения во времени.

Анализ фактически достигнутых результатов можно проводить сравнением фактических и бюджетных или нормативных данных. Поскольку бюджетные данные о затратах, как правило, менее точны, чем нормативные, то для оценки деятельности используются нормативные затраты. Основная цель нормативного учета состоит в том, чтобы облегчить контроль затрат путем сравнения фактических затрат с нормативными. Анализируются причины существенных расхождений фактических и нормативных показателей и принимаются меры по устранению расхож-

дений.

Выявление *отклонений*, помогает определить области эффективности или неэффективности в деятельности предприятия. Помимо определения суммы отклонения, важно выяснить причину этого отклонения. Когда причина известна – предпринять соответствующие действия для решения проблемы.

Расхождения между нормативными затратами и фактическими называют **отклонениями**. Если фактические затраты меньше нормативных, то отклонения являются **благоприятными**. Если фактические затраты превышают плановые, то отклонения **неблагоприятные**.

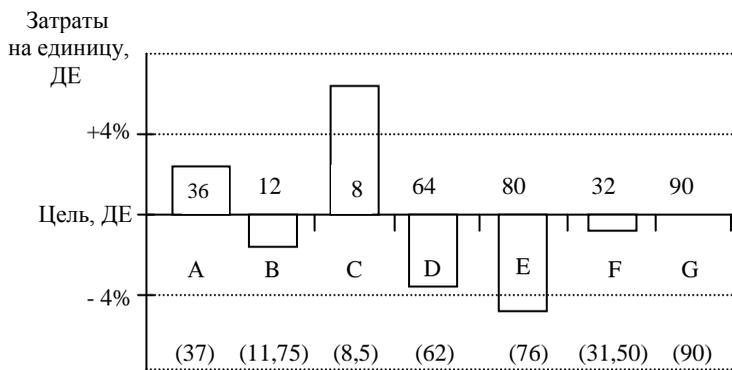
При сравнении фактических показателей с плановыми по центру ответственности, во внимание принимаются только исключения, то есть отклонения, превышающие определенный лимит, который устанавливается предприятием, в виде процента.

Использование «принципа исключения» позволяет сконцентрировать внимание на причинах имеющих значительные отклонения и принять своевременные меры по их устранению. Практика, когда изучаются только области необычных продуктов или необычные результаты деятельности, называется *управлением по отклонениям*.

Анализ отклонений может использоваться выборочно. Многие организации столь велики, что просто невозможно рассмотреть все области деятельности в деталях. На рис.10.1. представлен пример выявления областей для анализа в системе управления по отклонениям.

При данной системе анализируют только отклонения, превышающие лимит +4%, который установлен руководством. Только по материалам С и Е есть превышение 4%-го предела, и, следовательно, только затраты этих материалов следует анализировать тщательно.

Отклонения можно вычислять для целых категорий, таких, как общие затраты основных материалов, для любых групп внутри категорий, каждой статьи затрат.



Типы основных материалов (в скобках – фактические затраты на единицу, ДЕ)

Рис.10.1. Техника управления по отклонениям

Все отклонения аналитики подразделяют на три вида:

1. Отклонения затрат основных материалов.
2. Отклонения прямых трудовых затрат.
3. Отклонения общепроизводственных расходов.

10.2.1. Отклонения затрат основных материалов

Общее отклонение затрат основных материалов определяется как разница между фактическими и нормативными затратами материалов.

Общее отклонение затрат основных материалов =
$$\frac{\text{Фактическое количество}}{\text{Фактическая цена}} \times \text{Фактическая цена} - \frac{\text{Нормативное количество}}{\text{Нормативная цена}} \times \text{Нормативная цена} \quad (10.1)$$

Общее отклонение может быть разложено на две части:
 - отклонение по цене;

- отклонение по использованию основных материалов.

Отклонение по цене основных материалов = $\left(\begin{matrix} \text{Фактическая} \\ \text{цена} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{Нормативная} \\ \text{цена} \end{matrix} \right) \times \begin{matrix} \text{Фактическое} \\ \text{количество} \end{matrix}$ (10.2)

Отклонение по использованию основных материалов = $\left(\begin{matrix} \text{Фактическое} \\ \text{количество} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{Нормативное} \\ \text{количество} \end{matrix} \right) \times \begin{matrix} \text{Нормативная} \\ \text{цена} \end{matrix}$ (10.3)

Если все вычисления правильны, то (10.1) = (10.2) + (10.3)

Каждую ситуацию следует оценивать в соответствии с определенными обстоятельствами, чтобы определить ответственного за отклонение и характер отклонения благоприятный или неблагоприятный.

Отклонения затрат легче интерпретировать, представив их схематически (см.рис.10.2).

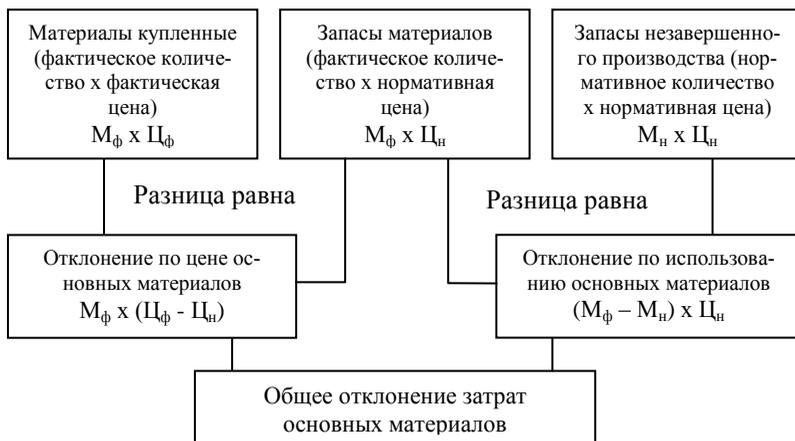


Рис. 10.2. Анализ отклонений по основным материалам

10.2.2. Отклонения прямых трудовых затрат

Общее отклонение прямых трудовых затрат определяется как разница между фактическими и нормативными затратами труда на произведенные единицы продукции за исключением брака (как окончательного, так и исправимого):

$$\begin{array}{l}
 \text{Общее} \\
 \text{отклонение} \\
 \text{прямых} \\
 \text{трудо-} \\
 \text{вых} \\
 \text{затрат}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{l}
 \text{Фактическое} \\
 \text{время}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{Фактическая} \\
 \text{ставка} \\
 \text{оплаты} \\
 \text{труда}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Нормативное} \\
 \text{время} \\
 \text{работы}
 \end{array}
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{Нормативная} \\
 \text{ставка} \\
 \text{оплаты} \\
 \text{труда}
 \end{array}
 \quad (10.4)$$

Чтобы оценить степень выполнения плана, руководство должно знать, какая часть общего отклонения вызвана изменением затрат рабочего времени, а какая – изменением ставок оплаты труда.

$$\begin{array}{l}
 \text{Отклонение} \\
 \text{по ставке} \\
 \text{оплаты} \\
 \text{прямых} \\
 \text{трудо-} \\
 \text{затрат}
 \end{array}
 =
 \left(
 \begin{array}{l}
 \text{Фактическая} \\
 \text{ставка}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Нормативная} \\
 \text{ставка}
 \end{array}
 \right)
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{Фактическое} \\
 \text{время} \\
 \text{работы}
 \end{array}
 \quad (10.5)$$

$$\begin{array}{l}
 \text{Отклонение} \\
 \text{по произво-} \\
 \text{дительности} \\
 \text{труда}
 \end{array}
 =
 \left(
 \begin{array}{l}
 \text{Фактическое} \\
 \text{время} \\
 \text{работы}
 \end{array}
 -
 \begin{array}{l}
 \text{Нормативное} \\
 \text{время} \\
 \text{работы}
 \end{array}
 \right)
 \times
 \begin{array}{l}
 \text{Нормативная} \\
 \text{ставка} \\
 \text{оплаты} \\
 \text{труда}
 \end{array}
 \quad (10.6)$$

За отклонения по ставке оплаты труда ответственность обычно несет отдел кадров. Это отклонение возникает, когда нанимают работника с оплатой выше или ниже, чем предполагалось в плане, или определенные работы выполняются более (менее) высокооплачиваемым работником. За отклонение в про-

изводительности труда отвечают цеховые контролеры. Неблагоприятное отклонение в производительности может произойти, если неопытному работнику поручат работу, требующую более высокой квалификации. Руководство должно анализировать каждую ситуацию исходя из сложившихся обстоятельств. (рис.10.3)

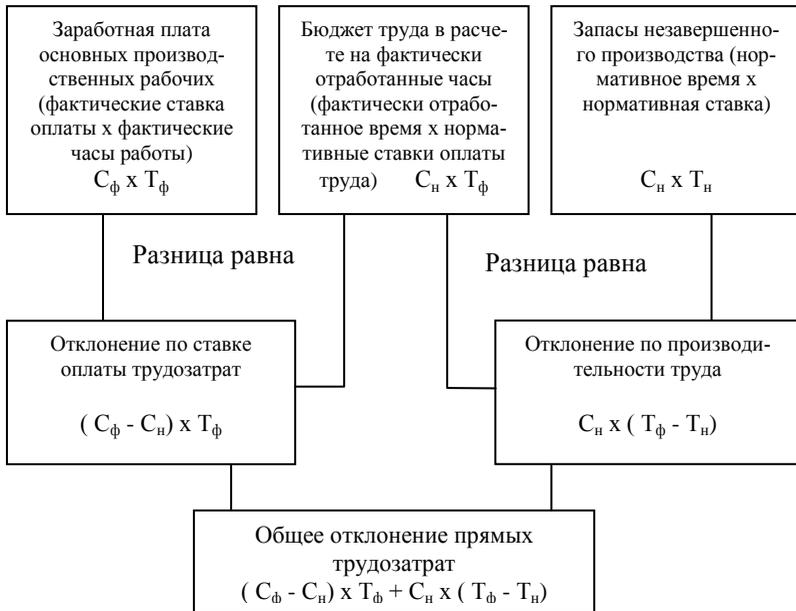


Рис.10.3. Анализ отклонений прямых трудовых затрат

10.2.3. Отклонения общепроизводственных расходов

Контролирование общепроизводственных накладных расходов (ПНР) представляет собой значительно более трудную задачу, чем контролирование прямых затрат, ибо ответственность за многие ПНР часто трудно возложить на кого-либо однозначно. Большая часть постоянных ПНР не может быть проконтролирована конкретным подразделением. Но если переменные ПНР можно привязать к операционным подразделениям, определен-

ный контроль становится возможным.

Анализ отклонений сложен. Сначала вычисляют общее отклонение ПНР как разницу между фактическими и нормативными ПНР, начисленными (отнесенными на годовую продукцию) посредством коэффициентов переменных и постоянных ПНР. Затем общее отклонение подразделяют на две части: контролируемое отклонение ПНР и отклонение ПНР по объему. Ввиду сложности понятий параллельно с формулами приводится цифровой пример.

Пример. Предположим, что компания планировала нормативные переменные ПНР в размере 5,75 д.е. на 1 ч прямых трудозатрат плюс постоянные ПНР за месяц в размере 1300 д.е. (формула гибкого бюджета). Нормальная производительность составляет 400 ч прямых трудозатрат за месяц. В этом месяце фактически понесенные ПНР составили 4100 д.е..

Прежде чем находить отклонения ПНР, необходимо вычислить общий нормативный коэффициент ПНР, который состоит из двух частей. Первая часть – это нормативный коэффициент переменных ПНР, он равен 5,75 д.е. на 1 ч прямого труда. Вторая часть – нормативный коэффициент постоянных ПНР, который находим делением планируемых постоянных ПНР (1300 д.е.) на нормальную мощность (44 ч). В результате получаем 3,25 д.е. на 1 ч прямого труда (1300 д.е.: 400 ч).

Таким образом, общий нормативный коэффициент ПНР равен 9,00 д.е. на 1 ч прямого труда (5,75 д.е. + 3,25 д.е.).

Общее отклонение ПНР вычисляется следующим образом:

	(д.е.)
Фактически понесенные ПНР	4100
Минус нормативные ПНР, отнесенные на произведенную продукцию (за исключением брака): (9,00 д.е./ч • 180 шт • 2,4 ч/шт)*	3888
Общее отклонение ПНР	212 (П)**

* В течение этого месяца компания произвела 180 стульев; на каждый стул по нормативу полагается 2,4 ч прямых трудозатрат.

** П в скобках означает, что это отклонение неблагоприятное; Б – благоприятное отклонение.

Полученное общее отклонение может быть разделено на две составляющие.

Контролируемое отклонение ПНР представляет собой разницу между фактически понесенными и бюджетными (запланированными) ПНР в расчете на достигнутый уровень производства. Это позволяет оценить результаты деятельности подразделений и конкретных менеджеров, не зависящие от изменения уровня производства.

Таким образом, контролируемое отклонение ПНР в нашем примере рассчитывается следующим образом:

	(д.е.)
Фактически понесенные ПНР	4100
<i>Минус</i> планируемые ПНР (гибкий бюджет) для 180 шт:	
переменные ПНР (180 шт • 2,4 ч/шт) • 5,7 д.е./ч	2484
постоянные ПНР	1300
Итого планируемые ПНР	3784
Контролируемое отклонение ПНР	316 (Н)

Здесь контролируемое отклонение ПНР неблагоприятное, так как фактически компания понесла большие затраты, чем планировала.

Отклонение ПНР по объему определяется как разница между бюджетными ПНР в расчете на достигнутый уровень производства и ПНР, отнесенными на готовую продукцию по нормативным коэффициентам для переменных и постоянных ПНР.

	(д.е.)
Планируемые ПНР (см. выше)	3784
<i>Минус</i> начисленные ОПР (отнесенные на продукцию):	
(180 шт • 2,4 ч/шт) • 9,00 д.е./ч	3888
Отклонение ПНР по объему	104 (Б)

Проверив вычисления, мы видим, что два отклонения в сумме равны общему отклонению ПНР.

	(д.е.)
Контролируемое отклонение ПНР	316 (Н)
Отклонение ПНР по объему	104 (Б)
Общее отклонение ПНР	212 (Н)

Для наглядности можно показать анализ отклонений ПНР на рис.10.4.

Общие принципы анализа отклонений заключаются в их фиксации, проведении первичного анализа, данные которого в дальнейшем могут быть использованы для проведения факторного анализа влияния каждого отклонения на общий итог деятельности, то есть на прибыль.

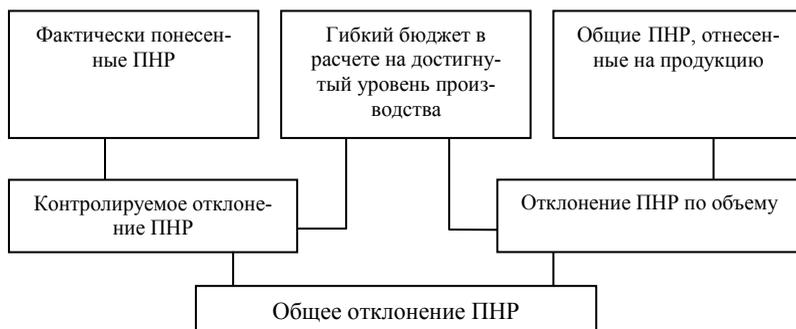


Рис.10.4. Анализ отклонения производственных накладных расходов

Контрольные вопросы

1. Какие формы оперативного регулирования денежных средств, обеспечивающих как увеличение, так и снижение размера денежных активов существуют?

2. Что такое нормативные затраты и для каких элементов производственных затрат их определяют?

3. Какая связь между нормативными и бюджетными затратами?

4. Из каких элементов состоят нормативные затраты на единицу производственного продукта?

5. Какое количество элементов содержат нормативные затраты на единицу услуги?

6. Что называют базой распределения косвенных затрат?

7. Из каких частей состоит нормативный коэффициент про-

изводственных накладных расходов?

8. Если фактический выпуск превысит запланированный, то как будет меняться постоянные ПНР на единицу продукции? Что произойдет с единицей продукции?

9. Как называется разница между фактическими и нормативными бюджетными затратами?

10. В чем заключается корректировка данных при анализе отклонений?

11. Какую роль играет гибкий бюджет в анализе отклонений?

12. Назовите уравнение составления гибкого бюджета.

13. Какие методы используются в анализе отчетности?

14. Какова основная цель нормативного учета?

15. Какую роль выполняют выявленные отклонения?

16. В чем сущность управления по отклонениям?

17. Из каких частей состоят общие отклонения затрат основных материалов?

18. Как определяются отклонения по цене основных материалов?

19. Что означает отклонение по использованию основных материалов?

20. Какие факторы учитывает общее отклонение прямых затрат по труду?

21. Что означает контролируемые отклонения по производственным накладным расходам?

22. Как определяется отклонение ПНР по объему?

11. БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯХ СВЯЗИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ

11.1. Характеристика и организация информационных систем бюджетирования

Предприятия, решающие организовать у себя систему бюджетирования, испытывают большие трудности в ходе этого процесса. Нередки ситуации, когда полученные результаты не удовлетворяют заинтересованных пользователей информации, что объясняется целым рядом причин среди которых:

1. *У предприятия отсутствуют четкие стратегические планы развития.* Руководство и собственники не могут выбрать решение по распределению доходов между собственниками и приоритетами развития предприятия.

2. *Не в полной мере учитывается сложившаяся ситуация с ресурсами.* При намечающемся демографическом кризисе у предприятия отсутствуют ресурсы на дополнительную мотивацию сотрудников. Неверные логистические решения при планировании материальных ресурсов, неучет в планах возможных действий монополистов по поставке ресурсов, услуг и т.п. делает невозможным прогнозирование вероятных финансовых результатов.

3. *Отсутствие хорошей маркетинговой политики, или анализа рынка, также не может дать хороших ожидаемых результатов в прогнозе финансовых показателей.*

4. *Из внутренних проблем бюджетирования* можно выделить отсутствие систем оперативного учета, низкая мотивация организации учета в центрах ответственности. Часто неправильно разработанная система документооборота задерживает нужную информацию или передает ее не по назначению.

Система бюджетирования является составной частью управленческого учета. Управленческий учет, в свою очередь, является одной из частей бухгалтерского учета. Но система бюджетирования также связана с финансовым планированием деятельности предприятия. Разработка бюджета требует владения методами и финансового планирования, и управленческого, и бух-

галтерского финансового учета, то есть объединения и использования информационных возможностей всех баз данных.

В противном случае на предприятии при составлении бюджета значительное внимание уделяется планированию денежных потоков и не учитывается стандартная практика, связанная с системой денежных расчетов. При планировании преобладает затратный механизм ценообразования, когда цена формируется исходя из полной себестоимости и процента рентабельности, без учета рыночных цен.

Отсутствует четкая практика деления затрат на переменные и постоянные внутри предприятия и внутри центров ответственности. Маржинальная прибыль определяется в целом по предприятию, без расчета полумаржи и маржи по центрам ответственности.

Применяя расчет точки безубыточности при анализе продаж, предприятие не оценивает эффект операционного рычага, не определяет запас финансовой прочности, а, следовательно, не может проводить сценарный анализ устойчивости работы к изменяющимся условиям деятельности.

Каждое предприятие при внедрении системы бюджетирования сталкивается со своими, только ему присущими проблемами, поэтому обобщить и систематизировать и дать общие рекомендации всем невозможно. Но каждое предприятие стремится управлять стоимостью своей деятельности. Эту функцию выполняет бюджетирование. Правильно выстроенная структура бюджетного процесса определяет логическую сбалансированность системы управления, которая в свою очередь обеспечит не только техническую эффективность, но и экономическую.

11.2. Базовые принципы бюджетирования предприятий связи

Большинство телекоммуникационных компаний представляют собой сложные иерархические системы, объединяющие филиалы, дочерние предприятия, производственные и функциональные подразделения и службы, деятельность которых подчинена достижению общих целей и задач организации. Важное место в бюджетном планировании принадлежит коор-

динации действий отдельных бюджетных единиц. Координация позволяет подчинить частные интересы конкретных исполнителей и структур компании общей цели ее развития, сбалансировать и гармонизировать интересы бюджетных единиц в соответствии с приоритетами организации в целом, а также консолидировать бюджеты структурных единиц в общий бюджетный план.

Система бюджетного планирования в телекоммуникационных компаниях включает ряд процессов и процедур, важнейшие из которых представлены на рис.11.1. Каждый из них выполняет конкретные задачи, обеспечивающие формирование оптимальных параметров бюджетного плана в соответствии с регламентом, определяющим этапы и ответственность участников процесса разработки, утверждения, исполнения и контроля бюджета.

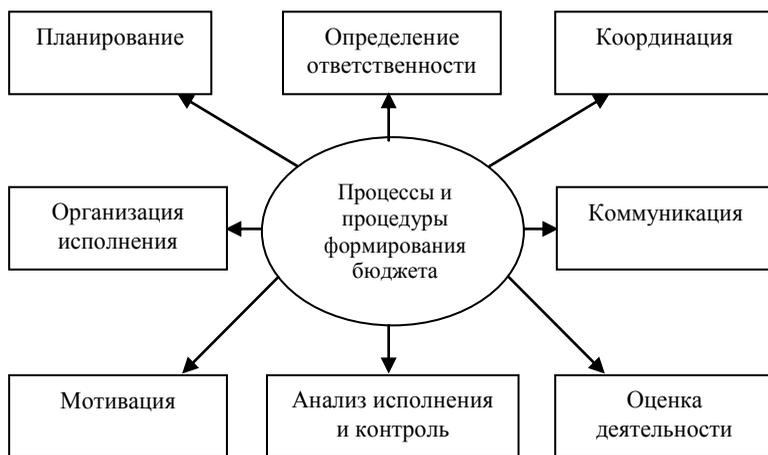


Рис. 11.1. Составляющие системы бюджетирования

В рамках временного горизонта бюджетирования осуществляется планирование деятельности как компании в целом, так и ее структурных подразделений.

Успех бюджетного планирования во многом зависит от четкого определения круга лиц (руководителей различных уровней) и их ответственности в бюджетном процессе. Наделение

руководителей аппарата управления, филиалов и функциональных подразделений соответствующими правами и обязанностями позволяет им осуществлять эффективное руководство отдельными этапами составления и утверждения бюджета, а также контролировать ход его выполнения. Для этой цели на основе финансовой структуры создают центры финансовой ответственности ЦФО.

Все этапы бюджетного планирования и исполнения бюджета основаны на коммуникационном взаимодействии участников этого процесса. Обеспечение ответственных лиц информацией, представлено в виде методических разработок (концепций положений, методик), регламентирующих процесс бюджетного планирования, и в форме статистических данных, отражающих количественные характеристики отдельных показателей, среди которых индикативные или нормативные (задаваемые) показатели для использования при планировании, и отчетные данные, характеризующие исполнение бюджета в конкретном временном интервале.

Участники бюджетного процесса должны быть мотивированы, подчиняя собственные цели общим целям развития компании. Система оценки деятельности, отражающая вклад конкретных сотрудников в результаты исполнения бюджета, учитывается в премировании работников, а также при карьерном продвижении управленческого персонала разного уровня.

Пакет документов, обеспечивающих методическое сопровождение процесса бюджетного планирования, разработанный управляющей компанией, должен включать:

- Концепцию системы бюджетирования;

- Регламент планирования, утверждения, исполнения и контроля бюджета;

- Бюджетную учетную политику;

- Систему макропоказателей, используемых в системе бюджетирования и ряд других документов.

Участники бюджетного процесса делятся на группы по уровням управления. К субъектам системы первого уровня относятся акционерные общества (Общества), а второй уровень составляют региональные или другие структурные подразделения, которым предоставлен статус бюджетных единиц.

Бюджетные единицы выделяются по географическому принципу (региональные филиалы, объединенные узлы, аппарат управления), замкнутости производственного и финансово-

хозяйственного цикла, а также по принципу специализации на оказании конкретных видов услуг (например, подвижной связи, Интернет и т.д.).

Параметры бюджетов делятся на внешние и внутренние. К внешним параметрам относятся горизонт бюджетирования (один год), минимальный интервал бюджетирования и контроля (один квартал), бюджетный (управленческий) план счетов, базовая валюта планирования (\$, сум), прогноз динамики обменного курса базовой валюты по отношению к основным мировым валютам, базовый список нормативов, а также аналитические и отчетные бюджетные формы.

Основным инструментом планирования и контроля эффективности является базовый список нормативов и баз нормирования для разработки планов компанией и ее бюджетными единицами, использования ими операционных (текущих) расходов.

Внутренние параметры системы бюджетирования могут включать:

- внутренний интервал бюджетирования, который может быть меньше, но кратен минимальному интервалу, установленному в качестве внешнего параметра;

- дополнительный более детальный, по сравнению с базовым, список нормативов;

- дополнительные аналитические и отчетные формы для внутреннего пользования.

Внутренние параметры утверждаются Бюджетно-инвестиционным комитетом Общества и являются обязательными для всех структурных подразделений — Бюджетных единиц.

Система бюджетирования в компаниях группы «Связи» строится на следующих базовых принципах: планирования трех форм отчетности; макропланирование по принципу «сверху вниз»; распределения ответственности; консолидации; перераспределения расходов; нормирования; централизации расчетов, зачетов взаимных требований с потребителями и поставщиками; безубыточности бюджетных единиц.

Три основные формы отчетности готовятся на уровне бюджетных единиц, а затем консолидируются в бюджетные формы филиалов или компании в целом.

Макропланирование по принципу «сверху вниз» обеспечивает взаимосвязь между стратегией развития отрасли связи, стратегией развития конкретной компании и ее бюджетом. Еже-

годное планирование начинается с утверждения основных показателей деятельности Отрасли, которые являются исходными данными для бюджетирования, и устанавливаются в соответствии со стратегическими целями компании на ближайшие 5-10 лет. В процессе планирования используются внешние прогнозные показатели (параметры) и нормативы.

Принцип распределения ответственности основан на матричной структуре, предусматривающей сочетание горизонтальной и вертикальной системы планирования и контроля. Горизонтальное планирование и контроль осуществляются на уровне бюджетных единиц и Отрасли в целом, а вертикальное — при планировании консолидированных статей доходов, расходов и движения денежных средств.

Рассматриваемый принцип предусматривает наличие специальных органов и структур, на которые возлагается ответственность за конкретные направления планирования бюджета. Центральное место среди них занимает Бюджетно-инвестиционный комитет (БИК) межрегиональной компании — коллегиальный орган, рассматривающий и принимающий все решения в области бюджетного и инвестиционного планирования.

Центры ответственности представляют собой набор статей бюджета, объединенных по общему признаку, ответственность за планирование, выполнение и контроль которых несет один из руководителей. В системе бюджетирования отрасли «Связь» выделяется пять центров ответственности: доходы, операционные расходы (связанные с оказанием услуг связи), неоперационные расходы (связанные с основной деятельностью), финансы, инвестиции.

В системе бюджетирования предусматривается также организация Аналитических центров, под которыми понимаются отдельные статьи или группы статей бюджетного плана счетов, объединенные по общему признаку своей функциональности. В результате все статьи бюджетного плана сгруппированы по принадлежности к определенному Аналитическому центру, каждый из которых представлен определенным структурным подразделением.

Руководитель Аналитического центра в рамках планирования бюджета несет ответственность за разработку нормативов по контролируемой статье и подготовку к утверждению на Бюджетно-инвестиционном комитете. Кроме того, на этапе контроля и анализа бюджета он обязан осуществлять анализ факти-

ческих показателей в сравнении с плановыми и нормативными их значениями, выходить с инициативой о пересмотре набора нормативов или их установленных величин и составлять отчет по анализу отклонений.

Принцип консолидации предполагает формирование бюджета Общества путем объединения бюджетов Бюджетных единиц в общий бюджет компании.

учитывая сетевой характер система бюджетирования предусматривает соблюдение принципа перераспределения расходов в соответствии с источниками их возникновения. Перераспределению подлежат расходы, совершаемые одной Бюджетной единицей в интересах другой, при этом каждая из них должна быть проинформирована о принципах и способах такого перераспределения, а также о составляющих того или иного перераспределенного дохода или расхода.

Нормирование является одним из важнейших принципов и инструментов планирования и контроля доходов и расходов Бюджетных единиц и Центров ответственности. Оно осуществляется исходя из целесообразности, обоснованности доходов или расходов и текущих финансовых возможностей компании. Разработка, расчет, инициирование и пересмотр нормативов по вверенной статье осуществляются руководителями Аналитических центров. Координация их работы и общая ответственность в рамках вверенных статей осуществляется руководителями Центров ответственности.

В отрасли связи в силу сетевого характера ее услуг важен принцип централизации расчетов, зачетов взаимных требований с потребителями и поставщиками. На уровне Генеральной дирекции ведутся расчеты с важными контрагентами и осуществляется централизованное обслуживание привлеченных финансовых ресурсов с целью обеспечения финансовой дисциплины, контроля и оптимизации денежных потоков.

Бюджетно-инвестиционный комитет утверждает специальный список организаций и предприятий, с которыми проведение зачетов взаимных требований признается целесообразным.

Принцип безубыточности Бюджетных единиц реализуют межрегиональные компании декларируют стремление к их прибыльной работе. Деятельность Бюджетных единиц, планирующих убыток, рассматривается на заседании БИК, в результате чего разрабатывается план повышения их рентабельности или

принимается решение о ликвидации данной Бюджетной единицы.

11.3. Методическое обеспечение бюджетного планирования

Согласованность действий в бюджетном процессе большого числа структурных подразделений и отдельных исполнителей, обеспечивается специальным методическим документом, носящим название Регламент планирования, утверждения, исполнения и контроля бюджета. Регламент, является обязательным для исполнения всеми подразделениями и ответственными лицами, участвующими в бюджетном процессе.

Регламент, устанавливает этапы планирования, утверждения, исполнения и контроля бюджета, перечень подготавливаемых документов и форм отчетности, сроки выполнения конкретных видов работ, а также детально раскрывает их содержание и определяет индивидуальную ответственность участников за осуществление соответствующих этапов.

Регламент по сути представляет собой подробный алгоритм бюджетного процесса, формализующий и согласующий деятельность Генеральной дирекции и региональных филиалов (Бюджетных единиц), направленный на обеспечение эффективной работы компании.

Унификация расчетных процедур в системе бюджетного планирования, их объективность и оперативность достигаются посредством специальной бюджетной информационной системы. Система позволяет в автоматизированном режиме осуществлять расчеты исходных и скорректированных показателей бюджетов, консолидировать плановые и отчетные данные по уровням управления, формировать отчетность в разрезе Аналитических центров, Центров ответственности, Бюджетных единиц и Общества в целом, готовить информацию для анализа отклонений между целевыми, плановыми и фактическими бюджетными показателями.

Контроль и анализ исполнения бюджета осуществляется по макропоказателям, предназначенным для решения следующих задач:

создание сбалансированной системы параметров, эффективного управления деятельностью компаний на различных уров-

нях управления: региональные филиалы, дочерние и ассоциированные организации;

обеспечение единства целей отдельных подразделений и стратегии компании в целом;

рост рыночной капитализации группы в целом с одновременным поддержанием необходимого уровня рентабельности и финансовой стабильности;

прозрачность критериев оценки эффективности деятельности Бюджетных единиц и компании в целом.

Макропоказатели позиционируются в системе бюджетного планирования как ключевые показатели эффективности деятельности (КПЭ). Они служат индикаторами уровня использования имеющихся финансовых ресурсов и результативности производственно-коммерческой деятельности компании.

Макропоказатели подразделяются на две группы — задаваемые и индикативные. Задаваемые - это показатели эффективности деятельности, обязательные для исполнения в подразделениях соответствующего уровня, а индикативные являются обязательными, ежеквартально рассчитываемыми на основании плановых и фактических данных.

Состав и количество ключевых показателей эффективности может меняться с учетом установленных приоритетов развития, целей и задач, установленных на конкретный бюджетный год и различается по уровням управления.

Значения макропоказателей для межрегиональных компаний задаются соответствующей структурой Агентства (ОАО «Связьинвест»), а для региональных филиалов МРК — ответственными за данную процедуру непосредственно в компании. Расчет показателей эффективности осуществляется для каждого Общества и регионального филиала с учетом:

максимального увеличения выручки и доходов как источника денежных средств для бесперебойного функционирования и развития сети электросвязи и исполнения обязательств перед бюджетами разных уровней, акционерами, кредиторами и инвесторами;

отсутствие дефицита и обеспечение финансирования всех предусмотренных расходов.

При осуществлении контроля и анализа выполнения бюджета фактические данные по конкретным показателям эффективности сопоставляются с плановыми (бюджетными).

Для реализации этой процедуры используют систему анализа

отклонений (САО) между плановыми и фактическими показателями, позволяющую в автоматизированном режиме осуществлять расчет отклонений в разрезе каждого КПЭ.

По итогам анализа отклонений рассчитывается сводный индекс исполнения бюджета (СИИБ), который дает интегральную характеристику результатов деятельности компании в целом и отдельных Бюджетных единиц. Для определения СИИБ каждому ключевому показателю эффективности присваиваются весовые коэффициенты, определяющие значимость отдельных задаваемых и индикативных макропоказателей в системе бюджетирования.

Расчет сводного индекса исполнения бюджета осуществляется на основе суммирования произведений абсолютных отклонений фактических КПЭ от плановых и соответствующих весовых коэффициентов. Регламент планирования, утверждения, исполнения и контроля бюджета охватывает все стадии бюджетного процесса, обеспечивает его логическую и временную последовательность, создает условия для оперативной оценки результатов производственно-финансовой деятельности и их отклонений от заданной траектории развития. Это позволяет принимать своевременные управленческие решения по устранению выявленных недостатков и повышению эффективности работы телекоммуникационных компаний.

В телекоммуникационных компаниях стран с развитой рыночной экономикой широко используются для анализа и оценки отдельных сторон бизнеса операторов, такой индикатор как среднее количество линий, определяемый как общее число основных абонентских устройств, таксофонов, терминалов, подключенных к сетям телефонной, сотовой и подвижной радиосвязи. Количество линий является наиболее активной частью производственных мощностей, обеспечивающих доходы операторов электросвязи.

Выручка на одну линию дает представление о финансовой отдаче единицы производственной мощности (приток денег). **Расходы по обычным видам деятельности на одну линию** характеризуют общие затраты операторов на обслуживание единицы производственной мощности (отток денег).

Доля доходов от инновационных услуг в общей выручке от продаж рассчитывается как в целом по организации, так и в разрезе отдельных групп потребителей, позволяет выделить наиболее активные потребительские сегменты и усилить в них

работу по дальнейшему продвижению услуг и поступления доходов.

Конкурентоспособность операторов во многом зависит от темпов освоения перспективных рыночных сегментов, скорости реакции на потребительский спрос, маркетинговых усилий по формированию и активизации спроса. Поэтому **темпы роста доходов от инновационных услуг** рассматриваются в качестве показателя эффективности инновационной деятельности операторов связи.

В отраслевой терминологии показатель **ARPU** (от английского «average revenue per user»), применяется в подвижной связи для характеристики среднего дохода от одного абонента за отчетный период и может быть рассчитан и по категориям абонентов (население и организации) и по группам абонентов, использующих разные тарифные планы. **ARPU** оценивает эффективность применяемых тарифных планов, их привлекательность для абонентов и дает возможность максимизации доходов.

Эффективность деятельности компании по оказанию услуг характеризует **операционная маржа**, которая определяется в процентах отношением прибыли от продаж к общей выручке.

Показатель **EBITDA** (от английского «earnings before interest, tax, depreciation and amortization») включает в себя амортизацию и прибыль от продаж за вычетом доходов по процентам и дивидендам. **EBITDA** отражает получаемые оператором эффекты, которые непосредственно зависят от результатов деятельности компании. Отражая общее состояние бизнеса в компаниях, косвенно характеризуя уровень менеджмента и его способность эффективно управлять производственно-коммерческой деятельностью в рыночной среде, **EBITDA** представляет особый интерес для инвесторов, в том числе иностранных.

В инвестиционной деятельности оценка финансовых потоков определяется соотношением **CAPEX/ EBITDA** капитальных затрат и денежных ресурсов компании, сформированных амортизацией и прибылью.

Единая система показателей эффективности один из центральных элементов системы бюджетирования. Охватывая все сферы хозяйственной деятельности компании, обеспечивая менеджеров необходимой управленческой информацией, система позволяет проводить сравнительный анализ бюджетных единиц, проводить план-факторный анализ, задавать значения отдельных элементов, контролировать всю совокупность параметров и

рассчитывать интегральный показатель – сводный индекс исполнения бюджета – являющийся характеристикой уровня достижения поставленных задач и исполнения бюджета.

Таким образом, бюджетирование в финансовом управлении компанией позволяет реализовать все необходимые функции: планирование, координацию, стимулирование и непосредственное управление по отклонениям, сверяясь с финансовыми результатами.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте сущность и задачи бюджетного планирования.

2. Каково содержание основных процессов и процедур бюджетирования в организациях связи?

3. В чем заключаются основные положения Концепции системы бюджетирования «Связь»?

4. Раскройте содержание и последовательность этапов планирования, утверждения, исполнения и контроля бюджетов межрегиональных телекоммуникационных компаний?

5. Какова роль и состав ключевых показателей эффективности деятельности операторов связи в системе бюджетирования?

КЛЮЧИ К ТЕСТОВЫМ ЗАДАНИЯМ

раз- делы	Варианты тестовых заданий и ответы к ним																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	г	г	в	а	б	б											
2	г	в	в	а	г	г	а	б	в	а	г	в	в	в	б	г	в
3	а	г	в	г													
4	г	в	б														
5	г	г	б	в	в	а	б	в	в								
6	г	в	а	а	г	б	г	б	а	в	а						
7	в	б															
8	г	б	в	а	б	в	г	г	в	а	в	б	а	б	в		

ЛИТЕРАТУРА

1. Закон Республики Узбекистан от 14.12.2000 года, №158-II «О бюджетной системе».
2. Национальные стандарты бухгалтерского учета Республики Узбекистан. – Т.: Министерство финансов, НАБАУ, 2004.
3. Аврова И.А. Управленческий учет.-М.: Бератор-пресс, 2003
4. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник.- М: ИНФА, 2000.
5. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000.
6. Годин А.М. Бюджет и бюджетная система. – М.: Издательский дом Дашков и К , 2001.
7. Джей К.Шин, Джоэл Г.Сигел. Финансовый менеджмент. – М.: Информационный издательский дом "Филинь", 1997
8. Добровольский Е., Карабанов Б. и др. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2008.
9. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер.с англ.; Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
10. Завалишина И.А. Бухучет по новому...-Т.: Мир экономики и права, 2003.
11. Романовский М.В. и др. Бюджетная система. – М.: Юрайт, 2001.
12. Попов В.М. и др. Бизнес фирмы и бюджетирование потока денежных средств. – М.: «Финансы и статистика», 2003.
13. Стажкова М.М. Управленческий учет /Учебное пособие для ВШ. – М.: Академический проект, 2003.
14. Тулаходжаева М.М., Тухсанов Х.А. и др. Финансовый учет: учебное пособие. – Т.: Ассоциация Преподавателей Бизнес Дисциплин Узбекистана, 2004.
15. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д.Шеремета. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002.
16. Финансовый учет: Наглядное учебное пособие. – Т.: Образовательная сеть, 2003.
17. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. (Высшее образование)

18. Шеремет А.В., Дадеркина Е.Н. Управленческий анализ на предприятиях связи. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2002
19. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство. – М.: Азбука, 2001.
20. <http://www.Dist-cons.ru/>

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ФУНКЦИИ.....	5
1.1. «Бюджет» как метод учета и планирования финансов.....	5
1.2. Бюджетирование как процесс.....	6
2. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ БЮДЖЕТ И БЮДЖЕТНОЕ УСТРОЙСТВО.....	10
2.1. Государственный бюджет и его функции.....	10
2.2. Элементы государственного бюджета и их формы.....	15
2.2.1. Доходы государственного бюджета.....	15
2.2.2. Расходы государственного бюджета.....	21
2.3. Состояние государственного бюджета.....	23
2.4. Бюджетное устройство и бюджетный процесс.....	27
3. БЮДЖЕТ – ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ.....	35
3.1. Бизнес компании и система финансовых ресурсов.....	35
3.2. Основы планирования и бюджетирования на предприятии.....	37
3.3. Функции бюджетирования на предприятии.....	40
3.4. Виды и классификация бюджетов.....	43
3.5. Основной бюджет предприятия.....	46
4. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТНЫМ ПРОЦЕССОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	55
4.1. Система бюджетного управления предприятием.....	55
4.2. Бюджетный цикл и его стадии.....	56
5. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОМ ПО ЦЕНТРАМ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	60
5.1. Центры ответственности – структурные подразделения предприятия.....	60
5.2. Классификация затрат центров ответственности.....	61
5.3. Разделение ЦО по направлениям деятельности.....	62
5.4. Уровни разделения ответственности.....	64

5.5	Разделение затрат по ЦО.....	67
5.6.	Материальное стимулирование центров ответственности.....	68
6.	МОДЕЛИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ.....	72
6.1.	Факторы, определяющие выбор модели бюджета.....	72
6.2.	Стадии развития предприятия и модель бюджета.....	73
6.3.	Модель функционального бюджета.....	74
6.4.	Бюджет по факторам производства.....	74
6.5.	Статические и динамические модели бюджета.....	76
7.	ЭТАПЫ И СИСТЕМА ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	80
7.1.	Этапы разработки сводного бюджета.....	80
7.2.	Бюджет продаж и бюджет производства.....	82
7.3.	Бюджет закупок и использования материалов.....	84
7.4.	Бюджет прямых затрат на оплату труда.....	85
7.5.	Формирование бюджета общепроизводственных расходов.....	86
8.	РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАТРАТ, ФОРМИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ И ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ В БЮДЖЕТИРОВАНИИ.....	87
8.1.	Классификация затрат при разработке бюджета.....	88
8.2.	Определение себестоимости произведенной и реализованной продукции.....	88
8.3.	Бюджет коммерческих и административно- управленческих расходов.....	92
8.4.	Формирование прогнозного отчета о прибылях и убытках.....	94
9.	РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОГО БЮДЖЕТА.....	100
9.1.	Бюджет денежных средств.....	100
9.2.	Прогнозный бухгалтерский баланс.....	103
10.	КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА И АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ.....	105
10.1.	Мониторинг состояния бюджетного процесса.....	105

10.2. Нормативные затраты и гибкий бюджет.....	107
10.3 Анализ отклонений как средство контроля затрат.....	111
10.2.1. Отклонения затрат основных материалов.....	113
10.2.2. Отклонения прямых трудовых затрат.....	115
10.2.3. Отклонения общепроизводственных расходов....	116
11. БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ПРЕДПРИЯТИЯХ СВЯЗИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ.....	121
11.1. Характеристика и организация информационных систем бюджетирования.....	121
11.2. Базовые принципы бюджетирования предприятий связи.....	122
11.3. Методическое обеспечение бюджетного планирования.....	128
КЛЮЧИ К ТЕСТОВЫМ ЗАДАНИЯМ.....	132
ЛИТЕРАТУРА.....	133

Учебное пособие по дисциплине «Бюджетирование»
для бакалавров по направлению 5340100-Экономика
рассмотрено и рекомендовано к изданию
на заседании кафедры Экономики
_____ 2008 года протокол №__

Составители: Буткеева Т.М.,
Юнусова Ш.К.

Корректор: Абдуллаева С.Х.

