

Содержание:

Введение

Актуальность темы данной работы заключается в том, что бюджетирование является комплексной системой, правильно организованные элементы которой позволяют реализовывать задачи эффективного управленческого учета компании. В процессе хозяйственной деятельности бюджет следует постоянно корректировать для достижения максимального эффекта. Существование в компании системы бюджетирования призвано обеспечить реализацию не только управленческой функции бюджетирования, но и функции контроля и управления – наблюдения за процессами реализации бюджетов и выявления возникших отклонений.

В текущих рыночных условиях любое предприятие стремится более эффективно использовать свои ресурсы и минимизировать свои затраты. Для осуществления такой задумки необходимо все тщательно проанализировать и выстроить эффективный план дальнейших действий. В настоящее время российские и зарубежные организации для рационального использования своих ресурсов используют бюджетирование.

В настоящее время среди экономической нестабильности и неопределенности значимую роль в управлении компанией играет прогнозирование и планирование деятельности с учетом возможных рисков и изменений, способных влиять на хозяйственную деятельность компании, а значит вовремя среагировать на возможные изменения при помощи планирования и контроля, а точнее при помощи системы бюджетирования. В условиях постоянно изменяющейся внешней среды у компании существуют, как краткосрочные, так и долгосрочные планы, тем самым система бюджетирования адаптируется для каждой компании согласно поставленным целям и задачам. Все это предопределяет практическую значимость и актуальность темы исследования.

Цель работы – исследовать особенности бюджетирования в организации управленческого учета предприятия.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- определить теоретические основы бюджетирования на предприятии;
- рассмотреть сущность системы бюджетирования на предприятии;
- проанализировать внедрение системы бюджетирования в ООО «Импульс».

Предмет исследования – система бюджетирования в организации.

Объект исследования – ООО «Импульс».

Методологической основой исследования являются учебная и методическая литература, статьи в периодических изданиях и Интернет ресурсы.

Глава 1. Теоретические основы бюджетирования на предприятии

1.1. Сущность системы бюджетирования на предприятии

Бюджетный учет (планирование и контроль) тесно связан с управленческим учетом и являются составной частью друг друга. Хозяйственные процессы в рыночной экономике воздействуют на изменения объемов производства, реализации продукции и услуг компании, с одной стороны, а с другой – оказывают влияние на изменение расходов, и как следствие на изменение прибыли[\[1\]](#).

Для осуществления анализа динамики производства и оказания услуг необходима детальная информация о расходах в разрезе каждого вида произведенного изделия или оказываемой услуги, не искаженная искусственным распределением накладных расходов. Таким образом, компании просто необходимо иметь свой бюджет.

Бюджет – это финансовый план в стоимостном выражении, документ, обеспечивающий взаимосвязку расходов и доходов компании. А бюджетирование – это финансовое планирование, которое охватывает все стороны хозяйственной деятельности компании, позволяющее составлять все понесенные расходы и полученные доходы на краткосрочный либо долгосрочный период[\[2\]](#).

Процесс бюджетирования, а именно составление, коррекция и утверждение бюджета занимает одно из самых важных мест в управлении, способных контролировать и управлять определенными действиями в тех или иных направлениях бизнеса, таких как маркетинг, продажи, производство, снабжение (закупки) и финансы. В процессе составления определенных действий по составлению бюджета необходимо учитывать текущие условия, физические, человеческие и финансовые ресурсы, которыми в настоящее время располагает компания. Исполнение того или иного бюджета является одной из самых важных задач компании, однако сами бюджеты должны быть направлены на достижение нескольких целей в зависимости от временных границ их функционирования, сферы применения и степени детализации. Процесс контроля и управления хозяйственной деятельностью подразделений компании в момент этапа составления бюджетов имеет чрезвычайно важное значение. Бюджетирование это определенный механизм, с помощью которого действия различных подразделений компании могут быть согласованы и сведены в единый процесс[3].

Под бюджетированием понимается система планирования, контроля и анализа ресурсов, которые потребляет и создает организация в ходе своей деятельности, что позволяет анализировать показатели для управления бизнес - процессами. Под бюджетом компании понимается набор взаимосвязанных показателей в натуральном и стоимостном виде, выстроенных по уровням управления. Бюджет носит целевой характер использования средств, а показатели выражают желаемый результат в конце бюджетного периода. Таким образом, под бюджетом понимается набор показателей, а бюджетирование выступает как совокупность процессов по составлению планов и бюджетов, их утверждение, исполнение, контроль, анализ и корректировку[4].

Главной целью бюджетирования является повышение эффективной деятельности организации с помощью целевой направленности действий по выявлению и минимизации рисков и негативных последствий возможных событий, что повышает качество управления бизнес - процессами на предприятии и, как следствие, увеличивает стоимость бизнеса.

Бюджетирование в настоящее время выступает ведущим инструментом при финансовом планировании и предоставляет возможность:

- реализовать полный цикл финансового управления, который включает анализ, планирование, исполнение, контроль;

- обеспечить управление по целям, закрепленным в бюджетах;
- применить «скользящие» бюджеты, которые выходят за рамки отдельного планового периода и органично увязать текущие и стратегические бюджеты;
- применить современные формы управления финансовой деятельностью на базе управления по центрам финансовой ответственности;
- создать бюджеты в заданном формате, максимально адаптированном к требованиям менеджмента организации;
- понимать цели и содержание финансового управления всеми участниками бюджетного процесса, несмотря на разный уровень квалификации в данной области[5].

Однако сам процесс бюджетирования осуществить невозможно без управленческого учета, потому как в современных условиях жесткой конкуренции на рынке его роль на предприятие недооценивать нельзя.

Хорошо поставленная бюджетная система очень важна как для управленческого учета, так и для компании в целом. Она способна[6]:

- привести в совершенство координацию всех подразделений компании;
- избежать определенных рисков и кризисных ситуаций;
- улучшить мотивацию персонала; - повысить ответственность управленцев всех уровней;
- прогнозировать финансовый результат;
- предотвратить нежелательные ситуации.

Процесс бюджетирования выполняет контрольную функцию, которая определяет сферу ответственности руководителей различного уровня и соотнося ее с показателями бюджетов. Бюджетирование представляет собой постановку целей хозяйственной деятельности на основе количественных и качественных показателей, которые необходимо достигнуть компании в краткосрочном или долгосрочном периоде[7]. В любой компании существует миссия, стратегия, и определенные цели и задачи, как в целом, так и перед каждым подразделением и менеджерами любого звена.

Достижение эффективного управления хозяйственной деятельностью компании и является внедрение системы бюджетирования, которая позволяет любой компании достичь максимального эффекта в управлении как компанией в целом, так и различными менеджерами или отделами в частности. Результат успешного внедрения и есть повышение эффективности деятельности компании.

Эффективность деятельности компании будет повышена во всех бизнес-процессах компании, а именно: управление компанией, производительность труда, продажи и реализация, управление всеми ресурсами компании. Повышая эффективность, компания достигает определенных результатов, которые могут быть представлены в виде[8]:

- снижения себестоимости продукции и услуг;
- увеличения прибыли;
- внедрения новых инвестиционных проектов;
- достижения поставленных стратегических целей.

Формирование бюджетов для лиц, принимающих управленческие решения, должны быть возложены на современные информационные технологии.

Существенным компонентом управленческого учета является участие в разработке и исполнении бюджетов. На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что бюджетирование в управленческом учете компании является система, которая позволяет четко организовать процесс контроля и управления затратами, доходами, прибылью, а также за счет личной ответственности за результаты работ каждого центра будет способствовать повышению эффективности принимаемых управленческих решений.

1.2. Взаимосвязь планирования и бюджетирования в организации

Одной из важнейших функций управления, наряду с контролем, является планирование, которое оценивает поставленную организацией цель с точки зрения правильности определения необходимых ресурсов и их доступности при возникновении потребности. Под планирование подразумевается процесс определения будущих действий.

Планирование на предприятии непрерывно связано с финансовыми ресурсами, и включает в себя несколько этапов (рисунок 1).



Рис. 1. Основные этапы финансового планирования на предприятии

Первый этап предполагает анализ финансовых показателей деятельности организации предыдущего периода на основании бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств. Основной акцент делается на объеме реализации, затратах, размере полученной прибыли. По окончании анализа уже можно будет оценить финансовые результаты деятельности организации, а также определить стоящие перед ней проблемы. На втором этапе происходит разработка финансовой стратегии и политики по выбранным направлениям деятельности организации. На третьем этапе уточняются и конкретизируются прогнозируемые показатели путем составления текущих финансовых планов. На четвертом этапе состыковываются финансовые показатели с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и другими показателями и программами, находящимися в разработке. На пятом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование, путем разработки оперативных финансовых планов.

Процесс финансового планирования в организации заканчивается анализом и контролем выполнения финансовых планов. Определяются конечные фактические финансовые результаты деятельности, сопоставляются с запланированными показателями, выявляются причины отклонений от плана, и разрабатываются меры по устранению негативных ситуаций. Это доказывает, что без разработки плана невозможно эффективно спланировать эффективное производство эффективное планирование. В таблице 1 представлена сравнительная таблица по уровням

планирования в организации.

Таблица 1

Уровни планирования в организации

Уровни планирования	Перспектива (время)	Возможность
стратегический	долгосрочный	изменяет ресурсы и факторы без потери результативности деятельности
оперативный	среднесрочный (1-5 лет)	регулируется ограниченное количество факторов производства
тактический	текущий момент	одна часть ресурсов варьируется в широких пределах, а другая ограничена

Стратегическое планирование формулирует цели, задачи, сферы и масштабы производства организации на качественном уровне или в виде общих количественных ориентиров. Тактическое планирование позволяет определить необходимые ресурсы для соответствия выбранного уровня и выполняется в форме бизнес – планирования. Оперативное планирование осуществляется в форме бюджетирования[9].

Бюджетирование выступает технологией при планировании финансов, их учету и контролю доходов и расходом, которые получают от бизнеса на всех уровнях, позволяя анализировать предполагаемые показатели и на их основании управлять ресурсами в дальнейшем[10].

В основу бюджетирования положена разработка разных видов планов (бюджетов), которые являются одним из основных инструментов при управлении компанией. Бюджет предприятия выступает высокоэффективным инструментом при внутрифирменном финансовом планировании и позволяет оперативно оценивать и координировать деятельность структурных подразделений организации. Применяемые в финансовом планировании виды бюджетов можно увидеть на рисунке 2.



Рис. 2. Виды бюджетов организации

Основные бюджеты нужны для управления финансами организации, для оценки его финансового состояния и выполнения управленческих задач. Состав операционных и вспомогательных бюджетов определяются руководителями, исходя из целей и задач организации, а также в зависимости от квалифицированности рабочего персонала, технической оснащенности и возможностей организации. Дополнительные (специальные) бюджеты более точно помогают определить целевые показатели и нормативы финансового планирования, более точного налогообложения в зависимости от отрасли. Все эти бюджеты необходимы при составлении сводного производственного бюджета или мастера – бюджета. Он разрабатывается как для отдельного бизнеса, так и для компании в целом. Мастер – бюджет состоит из нескольких основных бюджетов и формируется на базе операционных и вспомогательных бюджетов. Реализация бюджетирования происходит путем формирования бюджетов, которые рассматриваются как планы, заданные в стоимостном выражении в установленный временной период[11].

Основой бюджетирования выступает генеральный бюджет, который представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов, которые выражаются в структурированной форме ожидания объемов продаж, расходов и других показателей бизнеса в плановом периоде[12].

Генеральный бюджет состоит из операционного и финансового бюджетов. Под операционным бюджетом понимается совокупность краткосрочных смет, которые разрабатываются центрами ответственности, по выпуску и сбыту продукции, производству, включающие накладные производственные и коммерческие расходы, вознаграждения работников, закупку сырья и материалов, а также графики оплаты отгруженной продукции покупателям, платежи поставщиков,

погашения задолженности по бюджету, внебюджетным фондам и заработной плате. Финансовый бюджет содержит стоимостные показатели и отражает необходимость (или излишек) финансовых ресурсов, их поступление и использование в будущем периоде. Финансовый бюджет по хозяйствующим субъектам выражается в четко согласованных бюджетах движения денежных средств и капиталовложений, включает расчеты по движению финансируемых средств в инвестиционную деятельность и платежей по привлеченным средствам [\[13\]](#).

Учитывая, особые требования современного рынка к организации финансового менеджмента на предприятии, роль финансового планирования, как функции управления и процесса финансовой деятельности, принципиально изменилась, что обуславливает необходимость его эффективной организации для правильного определения возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов, необходимых для обеспечения финансово-хозяйственной деятельности предприятия и их рационального использования [\[14\]](#).

Таким образом, определив цели, задачи и значение финансового планирования для предприятия, а также объекты, принципы организации и сам процесс планирования на основе анализа различных взглядов отечественных и зарубежных экономистов, можно сделать вывод о том, что финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса, тесно связано с планированием производственно-хозяйственной деятельности, а, следовательно, для эффективного функционирования предприятия необходимо правильно организовать процесс финансового планирования, рационально оперируя его подсистемами (видами) и методами осуществления.

1.3. Технология разработки бюджетов

Очевидно, что для построения эффективной системы бюджетного управления требуется:

- совершенная учетная система и эффективный электронный документооборот;
- современная корпоративная информационная система, объединяющая в режиме on-line все подразделения компании;

- соответствующая квалификация и мотивация менеджеров и рядовых исполнителей;

- значительный временной и финансовый ресурс для внедрения и получения первых зримых эффектов.

В силу этих существенных ограничений большинство компаний не идут на внедрение бюджетирования, в других в целом сложный и комплексный процесс ограничивается подготовкой нескольких бюджетов. Попытаемся уточнить, какие же потенциальные эффекты позволяет получить бюджетирование.

Для понимания сущности вопроса следует уточнить, что все бюджеты взаимосвязаны и представляют собой единую систему. Следовательно, изменение показателя в одном из бюджетов (например, прирост продаж сверх плана) дает цепочку следствий на другие бюджеты, в частности, бюджеты запасов, закупок сырья, заработной платы и т. д. И далее, руководитель видит, как изменится потребность в финансировании дополнительных затрат, как требуется изменить заявки поставщикам, какой требуется дополнительный транспорт и т. д. При этом такая информация поступает своевременно в тот момент, когда она необходима для принятия соответствующих решений. Без наличия бюджетов подразделения компании работают во многом автономно, эффективность взаимодействий между ними зависит в большей степени от личных контактов между, например, начальником отдела продаж, начальником производства, технологом, ПЭО и бухгалтерией. Например, если менеджер по продажам своевременно не информирует производство о появлении дополнительных заказов, возникают дополнительные сложности с включением заказа в производственную программу. Это с высокой вероятностью приведет к задержкам в изготовлении и срыву сроков, согласованных с новым заказчиком (как правило, менеджер по продажам при согласовании сроков руководствуется средними сроками производства в предшествующих периодах). Как следствие, возможная потеря клиента.

Бюджет выполняет ряд важных функций:

1) планирование — это самый детализированный вид плана, уточняющий прочие стратегические и текущие планы компании (производства, маркетинга, социальные и др.);

2) в процессе разработки и выполнения бюджетов осуществляется координация отдельных работ, взаимодействие между подразделениями, обеспечивая достижение текущих и стратегических целей компании;

3) бюджетирование — мощный инструмент стимулирования руководителей, т. к. они абсолютно точно понимают, какого результата ждут от них другие центры и руководство организации. Особенно ярко эта функция проявляется, если в процесс формирования плановых заданий вовлечены сами руководители;

4) обучение — процесс бюджетирования способствует тому, чтобы руководители детально разобрались в деятельности своих подразделений и организации в целом;

5) бюджетное задание — основа финансового контроля, бюджет — стандарт, с которым сравнивают фактические результаты. Степень достижения бюджетного задания — основа оценки деятельности центра ответственности и отдельного сотрудника.

Однако, на практике применение бюджетирования наталкивается на ряд острых проблем и недостатков, что во многом дискредитирует саму идею контроллинга, сводит к минимуму его прикладную ценность. В результате руководство компании, не получив ожидаемого эффекта, сворачивает все уже действующие методы и процедуры планирования и анализа.

Бюджетирование обеспечивает предприятию повышение экономической эффективности и финансовой устойчивости путем объединения усилий всех его подразделений для достижения конечного количественного определенного результата зафиксированного в системе взаимоувязанных плановых документов – бюджетов, планов производственно – финансовой деятельности организации и ее подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроля за выполнением этих планов.

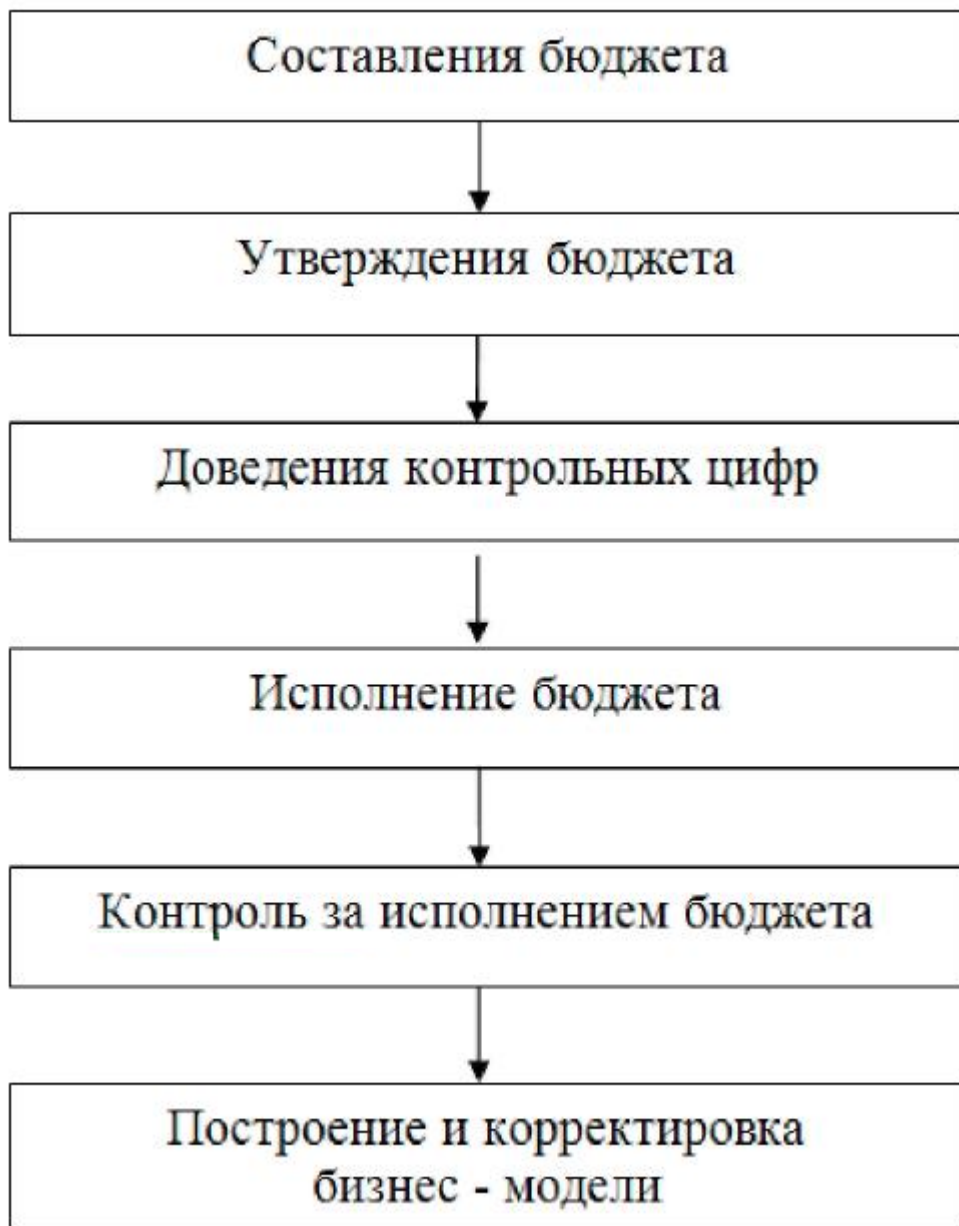


Рис. 3. Этапы процесса бюджетирования

Использование бюджетных данных в процессе управленческого анализа способствует выработке обоснованных управленческих решений для достижения общих стратегических и тактических целей организации, в использовании корректирующих воздействий на отклонение параметров и их использования. В информационном отношении бюджетирование – это система, интегрирующая результаты процессов планирования, учета, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности предприятия, которое в совокупности с учетом по центрам ответственности и нормативным учетом повышает эффективность информационного обеспечения управления на предприятии. Использование нормативных расчетов позволяет повысить качество показателей бюджетов

Выявленные отклонения по факторам в системе аналитических счетов является информационной базой анализа исполнения бюджетов. Бюджетирование на предприятии – это информационная система управления организацией с помощью бюджетов, включающая:

- разработку структуры генерального бюджета предприятия;-проектирование финансовой структуры управления;
- закрепление ответственности за бюджетами и их статьями;
- разработку бюджетной политики, включая методические и организационно-технические вопросы;
- разработку положений и регламентов бюджетирования;
- создание специализированной структуры и закрепление функций по составлению, согласованию, контролю бюджетных статей за должностными лицами.

Центральным звеном бюджетирования является бюджет – количественное выражение планов текущей деятельности развития предприятия, представленный в стоимостном или в натуральном выражении. Системность бюджетирования в бюджетном процессе позволяет из совокупности бюджетов отдельных центров ответственности формировать сводный бюджет предприятия в целом – генеральный бюджет.



Рис. 4. Цели процесса бюджетирования

Цель генерального бюджета – объединить и суммировать частные бюджеты структурных подразделений организации. Бюджеты подразделяются по формам, по видам деятельности, по механизму использования. Например, для предприятий, ориентированных на продажи и существующих в жесткой конкурентной среде, важным становится бюджет продаж. Вновь организованные производственные предприятия, а также предприятия, ориентированные на создание новых видов продукции, – для них важен бюджет производства. И бюджет продаж, и бюджет производственный, являясь частными бюджетами, в конкретных условиях могут стать наиболее значимой, наиболее сложной частью генерального бюджета. Таким образом, совокупность разных бюджетов способна образовывать перенастраиваемые целостные системы, соответствующие определенному уровню использования ресурсов в соответствии с выбранными целями предприятия.

Таким образом, бюджетирование – это процесс планирования будущей деятельности предприятия и оформление его результатов в виде системы бюджетов, позволяющих оптимизировать экономические результаты принимаемых

управленческих решений, присутствует в любой эффективной системе управления предприятием и активно используется административно-управленческим аппаратом для принятия управленческих решений, контроля и регулирования для достижения стратегических целей бизнеса и максимизации конечных финансовых результатов предприятия в целом. Бюджетирование обеспечивает предприятию финансовую устойчивость и экономическую эффективность.

Глава 2. Внедрение системы бюджетирования в ООО «Импульс»

2.1. Организация системы бюджетирования в ООО «Импульс»

Предполагаемые данные по будущим продажам зависят от цен, условий конкуренции, платежеспособности поставщиков и общих экономических условий. При подготовке качественных бюджетных цифр полезны регрессионный и трендовый анализ, проектирование длительности операционного и финансового циклов, корреляционный анализ. Главный бюджет (рис. 5) включает все стороны операций и финансовой деятельности организации.

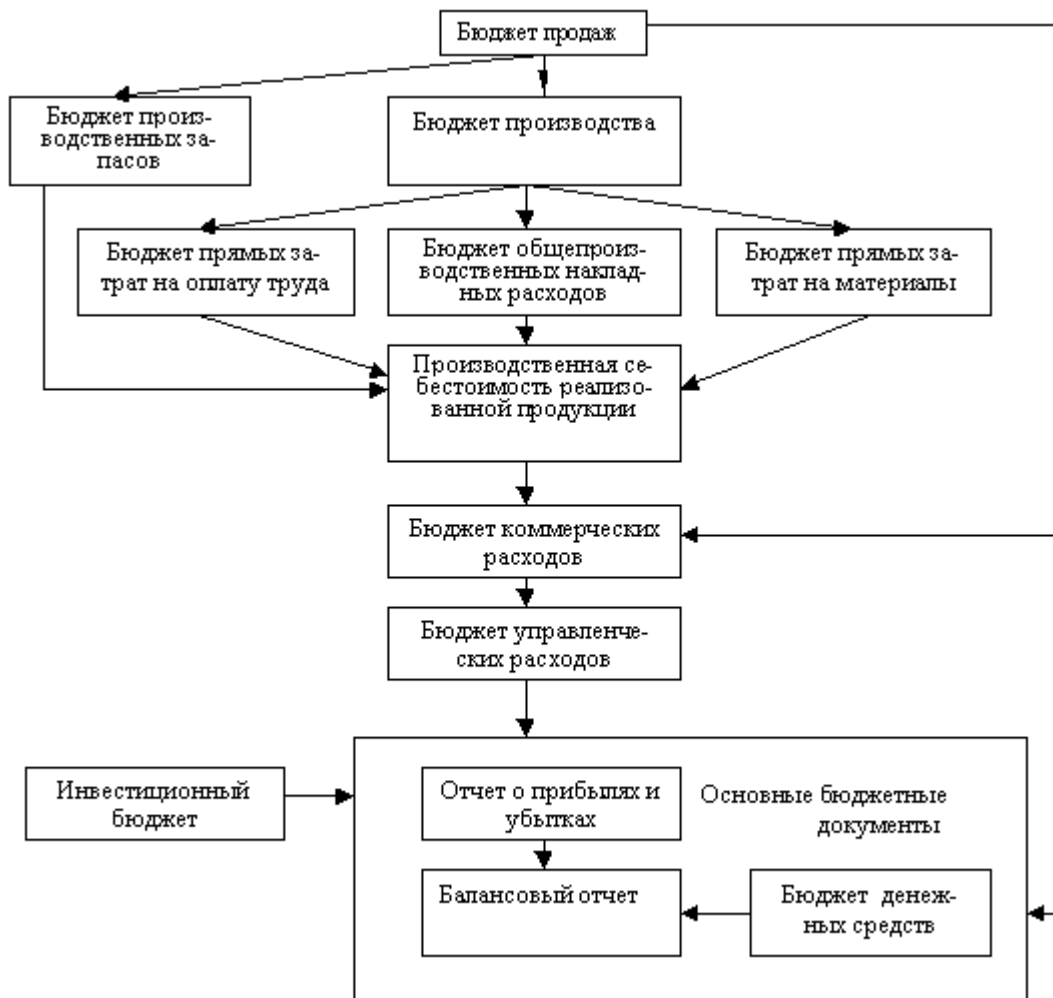


Рис. 5. Внутренний бизнес-план или главный бюджет

Он состоит из операционного бюджета и бюджетов внешней финансовой отчетности:

- 1) бюджеты продаж;
- 2) бюджеты производства и конечных запасов;
- 3) бюджеты прямых материалов и закупок;
- 4) бюджеты прямого труда;
- 5) бюджеты коммерческих и управленческих расходов.

2.2. Разработка системы бюджетов ООО «Импульс»

Бюджетный цикл включает в себя период времени от начала первого этапа (составление проекта бюджетов подразделений и сводного бюджета в целом по предприятию) до завершения третьего этапа - анализа исполнения бюджета второго года. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, т.е. завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой или уточнением бюджета следующего года. Иными словами, анализ исполнения бюджета - это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла.

Методическим обеспечением бюджетных программ предприятия является Регламент бюджетного процесса, в котором четко оговорены права и обязанности всех участвующих в нем структурных подразделений, формы и сроки предоставления информации, получатели промежуточных и результирующих документов. Усилия и время, затраченные на создание методического обеспечения, безусловно, окупаются в дальнейшем. В ситуации, когда четко не прописано, что нужно делать, когда, как и в какой форме - не с кого спрашивать за неправильную или не предоставленную в срок информацию.

Составим бюджет центра доходов на три следующих года. Вариант бюджета центра доходов представлен в табл. 2.

Таблица 2

Бюджет центра доходов, тыс.руб.

Показатели	2018	2019	2020
1. Выручка от продажи продукции	253915	286486	319245
2. Выручка от сдачи работ	10287	12436	13247
3. Арендная плата и роялти	207	243	249
Всего по центру доходов	264409	299165	332741

Бюджет доходов может выполнять стимулирующую роль только тогда, когда он направлен на контроль за поступлением, наличием и использованием ресурсов, предназначенных для торговли и получения дохода. Пример такого бюджета центра доходов представлен в табл. 3.

Таблица 3

Бюджет ресурсов центра доходов

Показатели	2018	2019	2020
1. Выпуск продукции в натуральном выражении	194808	219333	244270
2. Продажа продукции в натуральном выражении	194235	219151	244210
3. Остаток продукции на складе в натуральном выражении	573	182	60
4. Выручка от продажи (всего), тыс.руб.	253915	286486	319245

Бюджет центра прибыли представляет собой комплекс из трех бюджетов: доходов, издержек и прибыли. Бюджет доходов рассмотрен выше. Приведем плановый бюджет прибыли на квартал с разбивкой по месяцам (табл. 4). Имейте в виду, что плановые бюджеты центров прибыли составляются также на год с разбивкой по кварталам.

Таблица 4

Бюджет центра прибыли, тыс.руб.

Показатели	2018	2019	2020
1. Выручка от продажи	253915	286486	319245

2. Прямые издержки производства: материальные на оплату труда прямые накладные расходы	172243	203532	234621
3. Изменение остатков готовой продукции	749	239	79
4. Переменные коммерческие и управленческие расходы	38621	39121	40267
5. Маржинальный доход (1 - 2 + 3 - 4)	43800	44072	44436

Плановые статьи 1, 2, 4 заполняются на основании бюджета доходов и сметы издержек, составляемых по центру прибыли.

Рекомендуемое для ООО «Импульс» распределение субъектов бюджетирования по уровням приведено на рис.6.

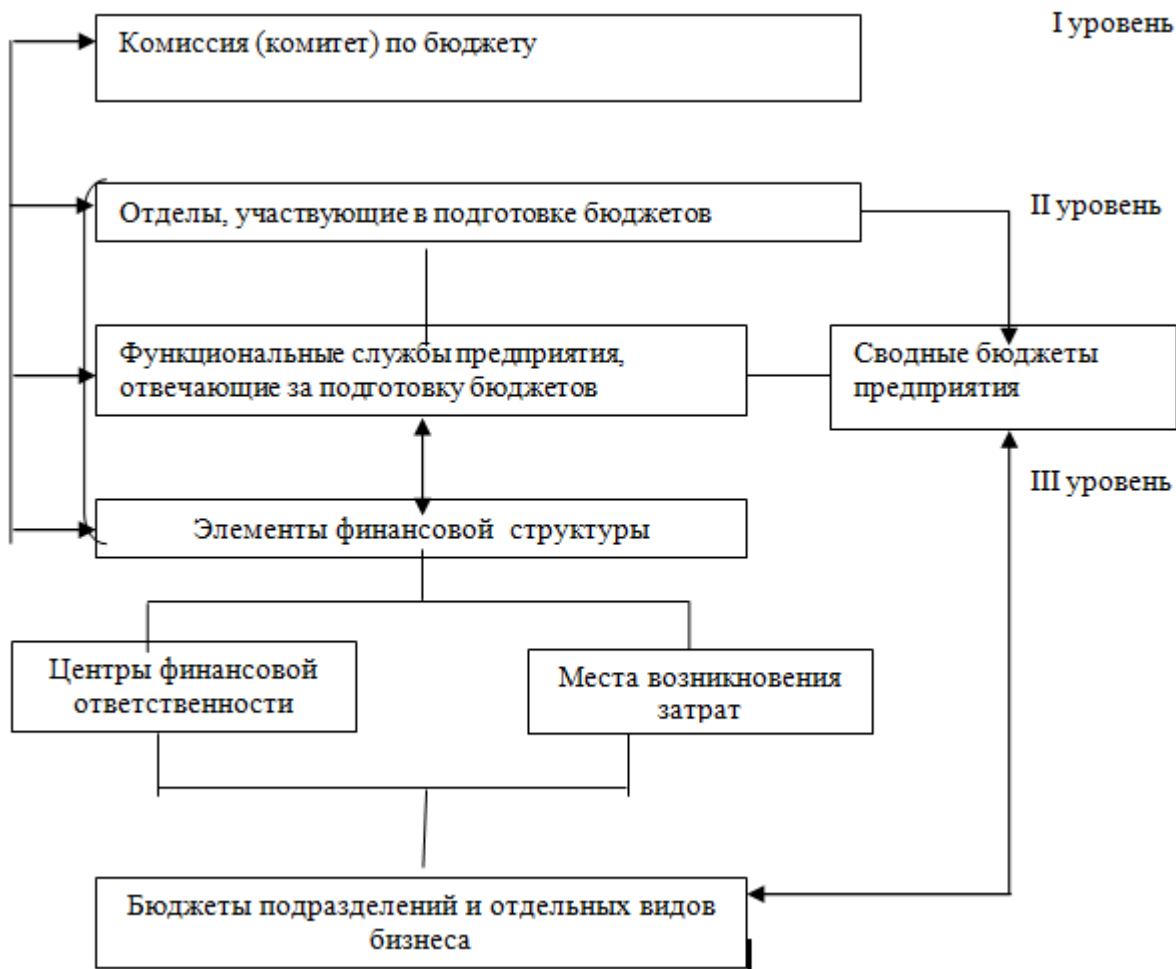


Рис.6. Распределение субъектов бюджетирования по уровням [22,с.45]

В ООО «Импульс» за каждым менеджером закреплены предприятия-заказчики. Проанализируем структуру финансового планирования на октябрь 2017г. (табл.5).

Таблица 5

Бюджет продаж ООО «Импульс» на октябрь 2017г.

Наименование организации	Сумма, руб.	Удельный вес, %	Объем производства, ед.	Объем продаж, ед.
--------------------------	-------------	-----------------	-------------------------	-------------------

Кацапова Ю. Б.

Вымпелком	3 000 000	14,45	2348	2258
Русская Чайная Компания	500 000	2,41	391	376
Семья	400 000	1,93	313	301
ТДЭра	250 000	1,2	196	188
Сладкий мир	400 000	1,93	313	301
Глобус	400 000	1,93	313	301
Славянка	1 600 000	7,71	1252	1204
ТД Диал	300 000	1,45	235	226
Конфил	200 000	0,96	157	151
Стимул Колор Косметик	300 000	1,45	235	226
Церера	300 000	1,45	235	226
Итого	7 650 000	36,85	5988	5757
Лесин А. В.				
Парли	500 000	2,41	391	376

З-д им.Кирова	200 000	0,96	157	151
Тэском	500 000	2,41	391	376
Мадис	300 000	1,45	235	226
Итого	1 500 000	7,23	1174	1129

Морозова Е. А.

СКФ	2 500 000	12,04	1957	1882
ПКФ	300 000	1,45	235	226
Первое решение	1 500 000	7,23	1174	1129
Натура Сибирика	500 000	2,41	391	376
БИСКОТТИ	500 000	2,41	391	376
Сладко	2 000 000	9,63	1565	1505
Бакалея Холдинг	300 000	1,45	235	226
Итого	7 600 000	36,61	5949	5720

Маркушин Д.В.

Гехноэкспорт	300 000	1,45	235	226
--------------	---------	------	-----	-----

Фуфина	200 000	0,96	157	151
Фэст	300 000	1,45	235	226
Чайная Компания №1	300 000	1,45	235	226
СФ Мечта	0	0	0	0
ПХП	200 000	0,96	157	151
Итого	1 300 000	6,26	1018	978

Хахалин И. С.

ГиАлари	300 000	1,45	235	226
Гарни	250 000	1,2	196	188
Октопас	250 000	1,2	196	188
Лига Плюс	150 000	0,72	117	113
Бастпром	100 000	0,48	78	75
Итого	1 050 000	5,06	822	790

Козлов А. В.

Одинцев	300 000	1,45	235	226
---------	---------	------	-----	-----

Аромат	1 260 000	6,07	986	948
БКФ	100000	0,48	78	75
Итого	1 660 000	8	1299	1249
ВСЕГО	20 760 000	100	16249	15624

Таким образом, в октябре 2017 г. можно выделить двух основных менеджеров, заключивших договора более, чем на 70%. Так Кацапова Ю.Б. отвечает за 36,85% запланированного объема производства, Морозова Е.А. – за 36,61%. Кроме того, Лесин А.В. заключил договора на 1,5 млн.руб., что составляет 7,23% от общей суммы, Маркушин Д.В. – на 1,3 млн.руб. (6,26%), Хахалин И.С. – на 1,05 млн.руб. (5,06%) и Козлов А.В. – на 1,66 млн.руб. (8%).

Предложенный инвестиционный проект с целью расширения рынка сбыта предполагает производство рекламных средств для клиентов: буклеты, флаеры и другие. Для реализации проекта требуется 40 млн.руб., из которых собственных средств приходится 50%, т.е. 20 млн.руб., и 50% составляют заемные средства – банковский кредит в размере 20 млн.руб. Средства будут потрачены на строительство нового цеха, закупку оборудования и его монтаж, а также на приобретение оборотных средств.

Таблица 6

Бюджет производства ООО «Импульс» на октябрь 2017г.

Наименование	октябрь
Запланированные продажи	15 624
Желаемый запас готовой продукции на конец квартала, ед.	3125

Запланированный запас продукции на начало квартала, ед. 2500

Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед. 16 249

Таблица 7

Бюджет закупок ООО «Импульс» на октябрь 2017г.

Наименование	октябрь
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед.	16 249
Необходимое количество сырья	81 245
Остаток сырья на начало периода, кг	8 125
Остаток сырья на конец периода, кг	7 812
Приобретено сырья, кг	80 933
Цена материала руб./кг	137,5
Стоимость сырья, руб.	11128218,8
Оплачено за сырье, руб.	5564109,4
Задолженность за сырье с начала года	5564109,4

Таблица 8

Бюджет затрат на оплату труда основных рабочих ООО «Импульс» на октябрь 2017г.

Наименование	октябрь
Количество часов на изготовление продукции единицы продукции	3,8
Количество часов на изготовление продукции всей продукции	61746,2
Стоимость 1 часа вместе с начислениями, руб./час	206,25
Затраты на оплату труда, тыс.руб.	12735153,75

Таблица 9

Бюджет затрат накладных производственных расходов ООО «Импульс» на октябрь 2017г.

Наименование	октябрь
Переменные издержки	
Норматив на 1 час работы основного персонала, руб.	68,75
Сумма переменных издержек, руб.	4245051,25
Постоянные издержки, руб.	1666500
в том числе амортизация, руб.	412500
Итого накладных расходов	5911551,25

Таблица 10

Бюджет управленческих и коммерческих расходов ООО «Импульс» на октябрь 2017г.

Наименование	октябрь
Запланированные продажи, ед.	15 624
Норматив переменной части коммерческих и управленческих расходов на 1 ед. проданных товаров, руб.	82,5
Переменная часть коммерческих и управленческих расходов, руб.	1288980
Постоянная часть коммерческих и управленческих расходов, руб.	2071850
Реклама	1100000
Зарплата менеджеров	962500
Страховые выплаты	9350
Итого коммерческие и управленческие расходы, руб.	3360830

Таблица 11

Смета доходов и расходов ООО «Импульс» на октябрь 2017г.

Наименование	октябрь
Объем продаж в ед.	15 624

Выручка от реализации	20760000
Себестоимость реализации (переменная часть)	4245051,25
Коммерческие и управленческие расходы (переменная часть)	1288980
Маржинальная прибыль от реализации	15225969
Накладные расходы (постоянная часть)	1666500
Коммерческие и управленческие расходы (постоянная часть)	2071850
Операционная прибыль	11487619
Прочие расходы	
Прибыль до вычета налога	11487619
Налог на прибыль (20%)	2297523,75
Чистая прибыль	9190095

Таким образом, для улучшения финансовых результатов предлагаются следующие мероприятия:

- 1) Приобрести программный комплекс КИС: Бюджетирование;
- 2) Выделение центров ответственности: прибыли, затрат, финансовой ответственности.

Заключение

В настоящее время российские компании стали обращаться к бюджетированию и внедрять его в практику своей работы. Однако этот процесс идет, во-первых, недостаточно интенсивно, во-вторых, осуществляется лишь на немногих предприятиях. Постановка и использование бюджетирования в управлении финансово-экономической деятельностью хозяйствующих субъектов необходимо, так как этот метод финансового управления может принести реальный и ощутимый положительный эффект.

При внедрении бюджетирования на предприятии следует использовать системный подход. Это связано с тем, что сам хозяйствующий субъект выступает экономической системой.

Работа над составлением сводного бюджета начинается с подготовки бюджета продаж, который содержит информацию об объемах реализации продукции в натуральных и денежных единицах в разрезе номенклатуры или потребителей, обычно, на год с разбивкой по кварталам и месяцам.

Далее составляются производственные бюджеты. Они представляют собой комплекс бюджетов, которые входят в состав операционных. Они включают:

- бюджет производства продукции;
- бюджет запасов готовой продукции;
- бюджет затрат на основные материалы;
- бюджет затрат на оплату труда;
- бюджет общепроизводственных расходов;
- бюджет производственной себестоимости.

Данные бюджеты взаимосвязаны между собой общим функциональным назначением: их показатели позволяют сформировать бюджет производственной себестоимости, отразив тем самым планируемую величину текущих затрат на производство продукции.

В условиях рыночной конкуренции особенно важным становится вопрос организации упреждающих мероприятий, позволяющих оптимизировать экономические результаты принимаемых управленческих решений. Бюджетирование присутствует в любой эффективной системе управления

предприятием и является ключевым элементом эффективной системы информационного обеспечения современного хозяйствующего субъекта, позволяющим координировать деятельность на всех этапах развития. Бюджетирование неразрывно связано с понятием менеджмента как совокупности принципов, форм, методов, приемов и средств управления, определяющих стратегические и тактические задачи, поставленные менеджерами организации, это важнейший источник информации для управленческого учета, активно используемый административно-управленческим аппаратом для принятия управленческих решений, контроля и регулирования.

Список литературы

1. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях: учебное пособие / О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика. – 2014. – 272 с.
2. Волкова, О.Н. Управленческий учет. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект. – 2014. – 472 с.
3. Глазов, М.М. Экономическая диагностика предприятий: новые решения / М.М. Глазов. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2014. – 194 с.
4. Говдя В. В. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях АПК: учебное пособие для вузов / В. В. Говдя, Ж. В. Дегальцева. Краснодар, 2016
5. Грузинов, В.П. Экономика предприятия /В.П.Грузинов.М.: «Банки и биржи»,2014.- 535с.
6. Добровольский, Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав. — СПб.: Питер, 2014 — 448 с.: ил. — (Серия «Практика менеджмента»).
7. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия /Н.Л.Зайцев.М.:Инфра-М, 2014. – 336с.
8. Зарук, Н.Ф. Влияние финансовых методов и финансовых рычагов на результативность финансово-хозяйственной деятельности организаций /Зарук Н.Ф., Тагирова О.А., Носов А.В. // Нива Поволжья. - 2015. - № 4. - С. 121-129

9. Ивашкевич В.Б. Оперативный контроллинг. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2015. – 160 с.
10. Карпова Т. П. Управленческий учет: учебник для вузов. М., 2015. – 287 с.
11. Карпова Т.П. Учетно-контрольно-аналитическое обеспечение управления затратами организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2014. – № 3(27). – С. 126-129.
12. Клейникова, В. Анализ финансового состояния по данным бухгалтерского баланса / В. Клейникова // Бухгалтерский учет. – 2015. №6. – С.15-17.
13. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности./ В.В. Ковалев М.: Финансы и статистика,2015. 432с.
14. Кругляк З.И. Бюджетирование управленческих расходов в производственных организациях / З.И. Кругляк, Д.Э. Мкртычан // Aspectus. – 2015. – № 1. – С. 110-114.
15. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин, В.Б.Лещева, В.Г. Дьякова / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.
16. Остаев Г.Я. Современные методы исследования информации для целей управленческого учета / Г.Я. Остаев, Б.Н. Хосиев, Г.Р. Концевой // Известия Горского государственного аграрного университета. – 2015. – Т. 52. – № 2. – С. 208-213.
17. Павленков М. Контроллинг в системе менеджмента // Государственная служба. – 2016. – № 5. – С. 69-73.
18. Петров А.В. Бюджетирование: как невелировать недостатки и повысить эффективность. // Российское предпринимательство. 2013. №4(226).
19. Петров А.В. Бюджетирование: повышение эффективности. Ероховские чтения. // Ноосферные знания и качественное образование. Череповец, 2016. - 143 с.
20. Провидонова, Н.В. Роль и значение бюджетирования на предприятиях АПК. – 2016. – 3 с.
21. Солнцев, И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии / И.В. Солнцев //Финансовый менеджмент. – 2013. – № 3. – С.4 - 16.
22. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика. М. Перспектива, 2015.- 655 с.

23. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование / В.Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика. – 2014. – 398 с.

24. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова. Бюджетирование: теория и практика: учеб. – Москва: КНОРУС. – 2017. – 412 с.

25. Шеремет А.Д. Управленческий учет: Учебное пособие. - М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2015.— 512 с.

1. Карпова Т. П. Управленческий учет: учебник для вузов. М., 2015. – С. 210. [↑](#)
2. Ивашкевич В.Б. Оперативный контроллинг. – М.: Магистр; ИНФРА-М, 2015. –с.130. [↑](#)
3. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инве-стиций. Анализ отчётности./ В.В. Ковалев М.: Финансы и статистика,2015. – С. 131. [↑](#)
4. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин, В.Б.Лещева, В.Г. Дьякова / Под ред. проф. Н.П. Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 412 с. [↑](#)
5. Волкова, О.Н. Управленческий учет. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект. – 2014. – 472 с. [↑](#)
6. Павленков М. Контроллинг в системе менеджмента // Государственная служба. – 2016. – № 5. – С. 69-73. [↑](#)
7. Карпова Т. П. Управленческий учет: учебник для вузов. М., 2015. – С. 34 [↑](#)
8. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика. М. Перспектива, 2015. – С. 145. [↑](#)
9. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М. : Финансы и статистика. – 2015. –с.179. [↑](#)

10. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование / В.Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика. – 2014. –с.132. [↑](#)
11. Кругляк З.И. Бюджетирование управленческих расходов в производственных организациях / З.И. Кругляк, Д.Э. Мкртычан // Aspectus. – 2015. – № 1. – С. 110 [↑](#)
12. Солнцев, И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии / И.В. Солнцев //Финансовый менеджмент. – 2013. – № 3. – С.5. [↑](#)
13. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование / В.Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика. – 2014. –с.49. [↑](#)
14. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях: учебное пособие / О.Н. Волкова. – М.: Финансы и статистика. – 2014. –с.137. [↑](#)