

Содержание:

Введение

Стремление работать с максимальной экономической отдачей заставляет сегодня многие компании видоизменять как свою внутреннюю организационную структуру, так и методы управления бизнесом, одним из которых является бюджетирование.

На сегодняшний день коммерческие организации действуют на свой страх и риск. Как отследить затраты и доходы на предприятии? Какой должна быть система учета, планирования, анализа и контроля, чтобы стать надежным инструментом для принятия верных управленческих решений? Как спрогнозировать сегодня, что будет с компанией в будущем?

Последние несколько лет популяризации бюджетирования уделялось большое влияние. Бюджетирование позволяет согласовать деятельность подразделений внутри компании и подчинить её общей стратегической цели. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные (фактические) данные.

В бюджетах отражены цели и задачи компании. Поэтому в процессе бюджетирования обеспечивается текущий контроль за решениями и процедурами по достижению запланированных финансовых показателей в результате образования, распределения и использования хозяйственных средств компании на всех стадиях ее создания, деятельности, реорганизации и ликвидации, а также в результате формирования пропорций активов и пассивов компании и изменения стоимостных оценок.

По какой причине компании переходят на бюджетное управление? В современных организациях многие задачи могут быть реализованы в системе управленческого анализа - внутреннего экономического анализа, нацеленного на оценку как прошлых, так и будущих результатов хозяйствования структурных подразделений организации. Какими финансами будет располагать их организация в определенный период времени? Как спланировать и распределить прибыль? Как сократить издержки? Для того чтобы построить на предприятии систему бюджетного управления, необходимо заложить методологию управления финансами. Сначала прорабатываются и регламентируются структура центров

финансового учета компании, структура бюджетов и другие важные методологические области. Далее наступает черед автоматизации, который заключается в выборе и внедрении программного решения, которое станет надежным инструментом поддержки построенной системы управления финансами компании. Процедура составления, консолидации и обработки бюджетов реализована в двух программных продуктах: Microsoft Office Project 2003 и «1С: Предприятие 8.0». В Microsoft Office Project 2003 производится планирование проектов. Информация о запланированных проектах попадает в «1С», где на её основе строятся различные версии бюджетов подразделений и рассчитываются результативные показатели. Затем эти показатели выгружаются в Excel, где они стандартизируются, рассчитываются значения ИПС, т.е. показатель сбалансированности бюджета, так и происходит выбор оптимального бюджета. Контроль за исполнением ведет «1С». В результате введения формальных критериев отбора бюджетов и автоматизации этого процесса компании удастся снизить сроки подготовки и согласования бюджетов за счет уменьшения количества обсуждений. Кроме того, удастся исключить эмоциональный фактор из процедуры обсуждения. [5]

Первым шагом в нелегком пути построения системы бюджетирования может стать теоретическая и практическая подготовка специалистов предприятия по вопросам постановки и автоматизации бюджетирования. Для этих целей разработана специальная программа обучения. В итоге компания получает прозрачные, для руководителя, финансовые потоки компании. Они имеют возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям.

Преимущества бюджетирования

Бюджет— это план или стандарт, причем не обязательно финансовый.

Бюджетирование— это процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей.

Известно, что цели компании достигаются коллегиально, и бюджетирование позволяет сначала спланировать, а потом измерить вклад каждого из подразделений в достижение общих целей.

Планирование последовательно распространяется по оргструктуре. В начале отчетного периода каждый из бюджетов представляет собой план или стандарт. В конце он играет роль измерителя, позволяющего менеджеру сравнить полученные результаты с запланированными (сравнение «план/факт»), чтобы в дальнейшем улучшить деятельность.

С помощью бюджетов осуществляется контроллинг экономической системы - управление по отклонениям от запланированных (нормативных) показателей. В качестве показателей могут использоваться статьи затрат в бюджетах, значения чистой или маржинальной прибыли, рентабельность, себестоимость, объем выручки, производительность и др. Чтобы рассчитать отклонения, должны быть заданы нормативы расхода материалов, нормо-часы работы персонала, оборудования, квоты на продажу и т. д. При оперативном управлении, анализируя отклонения, можно ответить на вопросы, как каждое подразделение сумело “прожить” очередной день: в «плюс» или в «минус», заработало прибыль или оказалось в убытке. Более того, анализируя отклонения, можно определить, какие факторы повлияли на результат (условия производства, конкурентоспособность, уровень риска, ограниченность производственных мощностей, ассортимент продукции, политика ценообразования, оборачиваемость активов, запасы на складе, тенденции положения на рынке, количество работающих и их профессиональный уровень, наличие и стоимость сырья, технологические особенности), и кто несет ответственность за неблагоприятные отклонения.

Основой для внедрения бюджетирования на предприятии является управленческий учет - система учета фактических затрат и расчета экономических показателей. Также бюджетирование - планы, отклонения, нормативы, управленческий учет, управление по отклонениям.

Бюджетирование - неотъемлемая часть краткосрочного (год или менее) и долгосрочного планирования. В любом случае выделяются такие стратегические аспекты, как ресурсы организации, поведение конкурентов и особенно текущий и проектируемый рыночный спрос. Количественное выражение планов, составленных после проведения стратегического анализа, и называется бюджетом.

На предприятиях советских времен существовали планово-экономические отделы, которые занимались разработкой нормативов и составлением смет. Проблемой, было то, что планово-экономический отдел никак не был связан со сбытом, и вместе они - не были связаны со складом. Здесь кроется один из ответов на вопрос, что нового по сравнению с планово-экономическим планированием содержит технология бюджетирования. Если говорить коротко, то это системный подход и формулирования внешних целей предприятия с помощью маркетингового анализа. Первый принцип: бюджетом занимаются все менеджеры фирмы: отделов продаж, снабжения, маркетинга, производства, инвестиций и проч. Каждый не только готовит свою часть финансового плана, но и отвечает за показатели, на основе которых оценивается работа самого менеджера и возглавляемого им подразделения.

Второй важнейший принцип бюджетирования: работа с бюджетом не заканчивается после того, как менеджеры подготовили бюджеты подразделений, а можно сказать, только начинается.

Сущность бюджетирования

Бюджетирование- это система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности и/или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами.[3]

Бюджет предприятия (Главный бюджет) представляет собой систему взаимосвязанных бюджетов и в структурированной форме описывает ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других хозяйственных операций в планируемом периоде. Он включает два основных блока: систему операционных бюджетов (плановые сметы основных бизнес-процессов) и систему финансовых бюджетов. Соответственно, с точки зрения последовательности подготовки документов процесс бюджетирования может быть условно разбит на две основных части, каждая из которых является законченным этапом планирования: 1) подготовка операционных бюджетов, 2) подготовка финансовых бюджетов.

Система операционных бюджетов включает бюджеты: продаж, запасов готовой продукции, производства, прямых материальных затрат (бюджет закупок материалов и бюджет производственных запасов), прямых производственных

(операционных) затрат, общепроизводственных расходов, себестоимости реализованной продукции, коммерческих расходов, управленческих расходов. Операционные бюджеты консолидируются и образуют систему финансовых бюджетов (иногда называют основными), включающую прогноз отчета о прибылях и убытках (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств (кассовую смету), прогнозный бухгалтерский баланс (бюджет по балансовому листу).

Помимо операционных и финансовых в компании могут использоваться вспомогательные и специальные бюджеты. Среди вспомогательных бюджетов наибольшее значение имеют план капитальных (первоначальных) затрат и кредитный план (план привлечения финансовых ресурсов). Их назначение заключается в более тщательном планировании динамики активов бизнеса, определения системы условий и ограничений, которая может быть установлена для данного бизнеса. Специальные бюджеты показывают калькуляцию или распределения отдельных статей основных бюджетов: налоговый, распределения прибыли, отдельных проектов и программ. Набор этих бюджетов определяется руководством предприятия в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

Вспомогательные и специальные бюджеты используются для подготовки исходной информации, необходимой для составления основных бюджетов и обработки итоговой информации в них; более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более четкого учета особенностей местного налогообложения.

Процесс бюджетирования должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур. В подготовке бюджетов, составляемых на основе прогноза объема продаж, участвуют разные подразделения компании. При составлении основных бюджетов могут использоваться два подхода:

прямой (исходя из операционных бюджетов, определения дебиторской и кредиторской задолженности, запасов сырья и готовой продукции и на этой основе определения основных соотношений финансовых потребностей и финансовых возможностей);

косвенный, более упрощенный (на основе сбалансирования доходов и текущих расходов, первоначальных (стартовых) затрат и внешнего финансирования).

Вначале бюджеты помогают менеджерам конкретизировать поставленные задачи, потом позволяют проанализировать состояние дел в компании: выяснить, как прошел текущий период - принес прибыли или убытки; есть ли деньги на счету; что можно ожидать в ближайшем будущем; целесообразно ли внедрять новые технологии - будут ли они окупаться или нет; и ответ на многие другие вопросы.

Бюджетирование обеспечивает лучшую координацию хозяйственной деятельности, повышает управляемость и адаптивность предприятия к изменениям во внутренней (оргструктура, ресурсы, потенциал предприятия) и внешней (рыночной конъюнктуре) среде, снижает возможность злоупотреблений (например, сговор работников отдела сбыта с покупателями и т.д.) и ошибок в управлении, обеспечивает взаимосвязь различных аспектов финансово-хозяйственной деятельности, формирует единое видение планов предприятия и возникающих в процессе их осуществления проблем, обеспечивает более ответственный подход специалистов к принятию решений, лучшую мотивацию их деятельности и ее оценку.

Наряду с бюджетами на предстоящий период в процессе бюджетирования составляются отчеты об исполнении бюджетов за истекший период. Отчеты по бюджетам сводят воедино информацию по планированию, учету, контролю и анализу бизнес процессов. Менеджеры должны отслеживать выполнение бюджетов и выявлять так называемые «узкие места» в деятельности компании.

Отчеты по бюджетам могут готовиться ежемесячно (наиболее частый случай), поквартально, по полугодиям и раз в год. По некоторым данным отчитываются ежедневно (например по отгрузке), по другим - еженедельно (например по производству и продажам). Для того чтобы определить периодичность отчетов, проводится анализ «затраты/выгоды».

В периодических отчетах сопоставляются запланированные и отчетные данные. По результатам сравнения проводится так называемый анализ планово-фактных отклонений (т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых). При этом отклонения могут измеряться в абсолютных (например, в рублях) и в относительных (в процентах) единица измерения. Отклонения могут рассчитываться между показателями, запланированными на определенный период и по отношению к любому базовому периоду. Например, отклонения на 6-й месяц бюджетного периода могут устанавливаться в процентах к отклонениям в 1-м месяце. Превышающие предельно допустимый уровень отклонения оценивают на предмет степени их влияния на результаты функционирования организации,

выявляются причины таких отклонений.

Все отклонения можно разделить на отрицательные, т.е. отдаляющихся от намеченных ориентиров хозяйственной политики компании и принятых ею установок, и положительные – приближающие к ним.

Анализ план - фактных отклонений позволяет определить требующие первоочередного внимания проблемные области хозяйственной деятельности, выявить не предусмотренные в процессе разработки бюджетов возможности, а также оценить деятельность каждого центра ответственности и его руководителей.

Так как некоторые внешние и внутренние факторы функционирования компании меняются, в процессе бюджетирования нужно оперативно принимать во внимание эти изменения. При подготовке отчетов по бюджетам важно учитывать изменчивость затрат. Другими словами, неверно сравнивать фактические затраты на одном уровне деятельности со сметными на другом уровне. Первоначальная смета должна быть скорректирована по фактическому уровню деятельности. Этот процесс называется составление гибкой сметы.

Анализ исполнения бюджетов позволяет менеджерам применять систему управления по отклонениям - систему автоматического регулирования в технике, когда внимание менеджера концентрируется на показателях, имеющих значительные отклонения от плановых. Бюджеты, финансово-экономические показатели, отклонения между фактическими и запланированными значениями могут анализироваться на любом уровне управления. Анализу подвергаются и различия между бюджетными данными одних и данными других подразделений (предприятий), а также среднеотраслевыми данными. Не менее важен анализ тенденций показателей во времени.

Таким образом, являясь количественным выражением целей, стратегий и намеченных мероприятий по их реализации, количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу анализа включенных в них экономических показателей. В процессе бюджетирования рассчитывается прогнозное финансовое состояние компании. Если результирующие финансовые показатели, рассчитанные на основе системы бюджетов (такие как ликвидность, прибыль, рентабельность, и др.), неудовлетворительны, то производится анализ влияния на финансовое состояние основных параметров бюджетов и заложенных в них нормативов при их изменении.

Бюджетный анализ обеспечивает информационную прозрачность бизнес – процессов, необходимую для оперативного и стратегического менеджмента. Например, бюджетный анализ денежных потоков позволяет наладить синхронность поступления и расходования денег в целях поддержания необходимого для исполнения платежных обязательств объема денежных средств. Это позволяет более реально оценивать платежные возможности организации. Бюджетный анализ доходов и расходов позволяет сопоставлять изменение доходов и расходов в динамике, определять и сопоставлять рентабельность отдельных направлений бизнеса, устанавливать нормативы и лимиты расходов и пр.

Бюджетный процесс

Бюджетный процесс используется для достижения двух основных целей - планирования и контроля.

В процессе планирования руководству компании для принятия взвешенных решений необходимо обладать отфильтрованной и обобщенной информацией о подразделениях, носителями которой являются менеджеры нижнего уровня. Такой информацией их обеспечивает бюджетный процесс, построенный по принципу "снизу вверх". В то же время зачастую и менеджеры нижнего уровня могут более взвешенно планировать при наличии у них информации от руководства, которое, как правило, гораздо лучше осведомлено об общей картине в рамках организации и ее долгосрочных целях.

В качестве средства для контроля бюджет может быть очень эффективен как инструмент, позволяющий задавать пределы ответственности и полномочий нижестоящих менеджеров и анализировать эффективность работы и качества планирования (например, на основе анализа отклонений).

Основной бюджет представляет собой прогнозируемое состояние основных финансовых отчетов на момент окончания рассматриваемого при планировании периода. В классическом варианте процесс подготовки бюджета состоит из следующих основных этапов:

- Бюджет продаж (обычно этим занимается отдел маркетинга)
- Бюджет производства, включая его обеспечение
- Бюджет административных расходов

- Инвестиционный бюджет
- Финансовый бюджет
- Прогноз финансовых отчетов

Основные виды бюджетов и их классификация.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п.

К двум основным, "идеологически" отличным типам бюджета следует отнести бюджеты, построенные по принципу "снизу вверх" и "сверху вниз".

Первый вариант 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.

Второй подход требует от руководства компании четкого понимания основных особенностей организации и способности сформировать реалистичный прогноз хотя бы на рассматриваемый период. Бюджетирование "сверху вниз" обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности. В целом бюджетирование "сверху вниз" является предпочтительным, однако на практике, как правило, применяются смешанные варианты содержащие в себе черты обоих вариантов.

Классификация бюджетов:

Долгосрочные и краткосрочные бюджеты

По различным мнениям, "горизонт прогнозирования" на данный момент в России составляет от полугода до полутора-двух лет. Таким образом, представляется вполне рациональным считать краткосрочными бюджетами квартальные и менее, а

долгосрочными - от полугода до года.

Зачастую в компании долгосрочное и краткосрочное бюджетирование объединяются в единый процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и поддерживает его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы "прокатывается" вперед еще на один период.

Причем если краткосрочный бюджет, как правило, несет гораздо больше контрольных функций, нежели долгосрочный, который в основном служит для целей планирования.

Постатейные бюджеты

Постатейный бюджет предусматривает жесткое ограничение суммы по каждой отдельной статье расходов без возможности переноса в другую статью. В России сама концепция постатейных бюджетов широко распространена в коммерческих структурах, но на практике редко воплощается с достаточной жесткостью.

Бюджеты с временным периодом

Этот термин означает систему бюджетирования, в которой неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Эта разновидность бюджета используется в большинстве организаций, т.к. позволяет более четко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов компании, пресекая "накопительные" тенденции. К недостаткам такого метода следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остаток средств на зачастую ненужные расходы или просто не оптимальным образом, опасаясь, что в случае "недорасхода" бюджет на следующий период будет урезан на соответствующую сумму. Кроме того, в конце периода довольно много сил тратится на инвентаризацию и отчетность.

Гибкие и статичные бюджеты

при составлении гибкого бюджета расходы ставятся в зависимость от некоего параметра, как правило, характеризующего объем производства или продаж. Гибкий бюджет хорош тем, что позволяет более адекватно оценить эффективность работы подразделений.

Преимущества бюджетов и бюджеты с нулевым уровнем

Бюджет с нулевым уровнем - это бюджет, который каждый раз составляется заново, "с нуля". В противоположность ему, у преемственного бюджета есть 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, основным из которых является опасность образования "застойных участков", тянущихся из прошлого без изменений, которые при составлении бюджета "с нуля" могли бы быть пересмотрены и оптимизированы.

Система бюджетного управления

Во всем мире финансовое управление в конечном счете описывается в формате трех основных отчетов, которые определяют собой систему координат для оценки финансовых результатов деятельности предприятия. Для начала характеризуется текущее состояние предприятия, а затем целевое желаемое состояние в конце планового периода. Бюджетирование, собственно, и представляет собой метод проектирования будущих значений финансовых отчетов. Переход от первого ко второму означает изменения прибыльности, платежеспособности и экономического потенциала предприятия (баланса). Поэтому предприятие должно четко позиционировать и «видеть себя» в этих финансовых координатах, планируя свои перемещения в будущем и их последствия, находя приемлемые соотношения между тремя указанными ниже величинами. Прежде всего, надо видеть различия в целях построения каждого из бюджетов. Смещение принципов выбора бюджетных статей для различных видов бюджетов - типичная ошибка при построении бюджетных систем.

Бюджет доходов и расходов (БДР) - определяет экономическую эффективность деятельности предприятия. Данный бюджет формирует основной финансовый результат деятельности предприятия, т.е. его прибыльность.

Однако надо иметь в виду, что на значения статей БДР и его итоговый результат непосредственным образом влияют положения внутренней учетной политики в части момента признания и правил соотношения доходов и расходов.

Внутренняя учетная политика состоит из ряда «соглашений» о значимости тех или иных хозяйственных операций для оценки реальной эффективности деятельности компании. Данная политика не всегда совпадает с бухгалтерским документом,

создаваемым с целью представления информации в налоговые органы. Предприятие во внутренней учетной политике может само выбрать любое основание признания доходов и расходов, кажущееся ему разумным для отражения реальной картины. Критерием правильности этих допущений является управленческая полезность. Например, способность прогнозировать по результатам построения БДР будущие денежные потоки.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) носит более очевидный характер, он непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств и сравнительно прост для составления. БДДС определяет «платежеспособность» предприятия как разницу поступлений и «выбытий» денежных средств за период. Многие компании начинают построение бюджетной системы именно с него, а так же им и заканчивают.

И, наконец, последний из финансовых бюджетов – Бюджет по балансовому листу (ББЛ), который определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ является результирующим бюджетом, при корректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС.

Интересно, что бартерные схемы расчетов не попадают в финансовые бюджеты: предприятие просто списывает в БДР расходы по ресурсам, полученным по бартеру, по которым не проводилось расчетов и, соответственно, не происходило реального движения денежных средств. Для учета бартерных операций нужны лишь операционные бюджеты движения материальных ценностей, стоимости запасов из которых отражаются в ББЛ.

При составлении БДР важен выбор способа группировки затрат, исходя из которого бюджет можно строить в двух возможных форматах – по функциональному и по ресурсному принципу. Это соответствует одному из возможных видов отчета о прибылях и убытках, предлагаемых стандартами ЕС, которые различаются между собой именно различной трактовкой затрат:

А) по функциям (или по процессам)

Б) по факторам производства (где отражается общее плановое или фактическое потребление (использование) ресурсов на произведенную за период продукцию (в натуральном, ценовом и стоимостном выражении)).

Доходы (выручка от реализации без НДС)

- Операционные расходы (без НДС)
- Прямые производственные затраты
- Общепроизводственные расходы
- Коммерческие расходы
- Административно управленческие расходы
- Прибыль

Традиционное построение БДР по функциональному принципу.

Доходы (выручка от реализации без НДС)

Операционные расходы (без НДС)

Сырье и материалы

Вспомогательные материалы и МБП

Теплоэнергоресурсы

Оплата труда персонала

Услуги сторонних организаций

Амортизационные отчисления

Прибыль

Построение БДР по ресурсному принципу

Очевидно, что прибыль, подсчитанная этими способами, одинакова – отличается лишь способ группировки затрат. Выбор разных вариантов построения БДР определяется тем, что для финансового планирования в краткосрочной и долгосрочной перспективе используются разные техники.

Краткосрочный БДР строится по функциональному принципу. В краткосрочном периоде ответственность за статьи затрат в БДР возлагается на центры финансовой ответственности – ЦФО. Подразделения, объединенные в ЦФО, ответственные за группу функций, берут на себя ответственность и за затраты, связанные с выполнением этих функций. Определив структуру статей расходов, т.е. принципы группировки, состав и степень их детализации, закрепив ответственность за них, компания в дальнейшем может четко определить, за счет каких конкретных статей складывается общая величина расходов, за счет чего происходят отклонения, и кто за них отвечает.

В долгосрочной перспективе планируются не затраты на выполнение выделенных функций, а общее количество затрат на потребляемые предприятием ресурсы. Финансовая информация группируется и собирается не в разрезе реализуемых функций (бизнес-процессов) по центрам затрат и доходов, а по видам ресурсов. Соответственно, в ресурсном бюджете данные группируются по факторам производства – сырье и материалы, труд, топливо – то есть ресурсам, которые имеют свою цену. В этом случае можно синхронно прогнозировать на длительную перспективу изменения как цен на продукцию предприятия и, соответственно, уровень сбыта, так и цен на необходимые для осуществления деятельности ресурсы.

В краткосрочном БДР за планирование величины прямых производственных затрат отвечает только ЦФО производства. В долгосрочной же перспективе за прогнозирование этой группы затрат, наряду с производством и технологическим отделом могут отвечать отдел снабжения и планово-экономический отдел. Поэтому в целях долгосрочного планирования обычно создается специальный бюджетный

КОМИТЕТ.

Планирование бюджета

Бюджетирование означает принятие управленческих решений, связанных с будущими событиями, на основе систематической обработки данных. Его основная цель на современном промышленном предприятии состоит в повышении эффективности работы предприятия с помощью:

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

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на их реализацию, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, бюджетные или средства инвестора). Результаты расчетов находят свое отражение в долгосрочных и стратегических планах предприятия.

Таким образом, стремление научиться управлять финансами в условиях нестабильности, организовать производство конкурентоспособной продукции, обеспечивая эффективное развитие предприятия, ставит перед руководством сложную задачу: овладеть методикой формирования бюджета как основного финансового плана и экономического регулятора отношений между структурными подразделениями предприятия и предприятия с внешней средой.

Бюджетирование представляет собой целостную систему, включающую все основные вопросы: от обоснования целей и задач до контроля его исполнения на всех стадиях.

Основными этапами работы были:

- анализ существующей системы учета, планирования, документооборота;
- разработка экономических моделей, определяющих основные пути закономерного развития предприятия;
- формирование технологии составления бюджета;

- анализ и апробация механизма бюджетирования в условиях промышленного предприятия;
- распределение обязанностей по подготовке документооборота для составления бюджета между структурными подразделениями и конкретными исполнителями, определение форматов представляемых документов и сроков их подготовки;
- разработка сводного бюджета предприятия на основе предоставленной информации и результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с учетом поставленных целей развития;
- разработка методики контроля исполнения бюджета, процедур текущих корректировок бюджета при изменениях внешних и внутренних условий.
- Формирование бюджета основывается на методе гибкого развития предприятия, который дает основные теоретические и методологические подходы к диагностике и планированию деятельности предприятия в условиях конкуренции и нестабильности.

Данная система не только содействует повышению эффективности работы предприятия, обеспечивая регулярное получение достоверной информации о результатах хозяйственной деятельности, но и позволяет:

- выявить и проконтролировать все финансовые потоки предприятия;
- эффективнее управлять затратами на производство, оборотными средствами, запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью;
- оптимизировать налогообложение;
- управлять документооборотом внутри предприятия;
- осуществлять контроль эффективной работы подразделений и их руководителей на всех стадиях реализации бюджета.
- Формирование бюджета осуществляется по схеме, предусматривающей взаимодействие “верхов” и “низов”. Данная схема является наиболее совершенной, поскольку планирование “снизу” и составление бюджета “сверху” представляет собой единый процесс, в котором предусматривается постоянная взаимоувязка и координация бюджетов различных уровней управления предприятием.

Разработка бюджета

Разработка бюджета включает в себя четыре основные этапа:

1. постановка проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета;
2. анализ и обобщение собранной информации, расчет научно-обоснованных показателей экономической деятельности предприятия, формирование проекта бюджета;
3. оценка проекта бюджета;
4. утверждение бюджета.

При сборе исходной информации предусматривается ответственность структурных подразделений по предоставлению информации с целью сходимости показателей.

Бюджет состоит из двух разделов: “Доходы” и “Расходы”. Статья “Доходы” состоит из доходов от реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках. Для большинства промышленных предприятий именно этот вид дохода имеет наибольший удельный вес. Он включает в себя:

а) доход, полученный в планируемом периоде за продукцию, ранее отгруженную, но не оплаченную (дебиторская задолженность);

б) доход, полученный за оплаченную готовую продукцию, отгружаемую в планируемом периоде со склада готовой продукции в соответствии с заключенными контрактами;

в) доход, полученный за оплаченную в планируемом периоде готовую продукцию, изготовленную по плану производства и отгруженную в соответствии с заключенными контрактами.

Прочая реализация включает доходы от реализации оборудования, транспортных средств, недвижимости, прочего имущества предприятия, доходы, получаемые от участия в других организациях, от сдачи имущества в аренду, дивиденды по акциям, проценты по вкладам, облигациям, векселям и т.п.

Отличительной чертой данной модели бюджетирования является обоснование объемов кредитов. В связи с этим модель бюджетирования предусматривает в рамках кредитной политики предприятия разработку нескольких вариантов привлечения средств, по которым рассчитываются:

необходимая кредитная масса и число кредитов;

сроки получения и погашения кредитов;

сумма, сроки и источники (себестоимость или прибыль) выплаты процентов и погашения кредитов.

Слишком большое привлечение заемных средств уменьшает финансовую устойчивость предприятия, а слишком малый объем заемных средств не позволяет предприятию развиваться. Поэтому при формировании проекта бюджета предусматривается проведение анализа эффективности использования привлекаемых средств на основании данных отчетного и планового периодов согласно разработанного на предприятии научно-обоснованного порядка расчета оптимального и предельно допустимого уровней кредитной массы. Для этого службами предприятия проводится расчет рентабельности активов на основе оптимизации уровня финансового рычага. Допустимый уровень финансового рычага определяется тем, что цена заемных средств не должна превышать цену собственных средств.

Оптимальный и предельно допустимый уровни кредитной массы определяются путем многократного перебора вариантов с постепенным приближением к оптимальной величине. Для их поиска в разработанной системе бюджетирования предусматриваются специальные схемы и алгоритмы. При этом рассчитываются финансовые издержки по обслуживанию кредитов предприятия, показатель эффекта финансового рычага (ЭФР). При отрицательном значении показателя ЭФР предприятию следует отказаться от привлечения заемных средств в планируемом периоде и рассмотреть варианты альтернативного финансирования.

Одним из таких вариантов, относимых в системе бюджетирования к прочим источникам доходов, могут служить средства, привлеченные за счет государственного бюджета, местного бюджета, внебюджетных фондов, бюджета программ Международного сотрудничества, хозяйственных договоров, заключенных с другими организациями, предприятиями. Размер этих поступлений определяется по итогам участия в конкурсных программах после заключения конструкторско-технологической службой предприятия договоров с фондодержателями.

Вторым разделом бюджета являются "Расходы". Одной из основных статей расходов являются "Затраты на производство". Определение объемов финансирования по данной статье осуществляется в соответствии с разработанной экономической моделью, включающей в себя расчеты затрат основных и вспомогательных производств, общехозяйственных и коммерческих расходов, распределения накладных расходов. Себестоимость товарной продукции

определяется исходя из установленного экономической службой плана производства, цен на материалы, полуфабрикаты и комплектующие, топливно-энергетических расходов, расходов на заработную плату, расходов на обслуживание производственного процесса, обеспечение нормальных условий труда и техники безопасности, содержание и эксплуатацию средств природы.

Затраты на производство товарной продукции рассчитываются исходя из себестоимости товарного выпуска по предприятию и изменения (прирост или снижение) незавершенного производства по изделиям согласно разработанным в компании методическим материалам.

Общехозяйственные (управленческие) расходы - это расходы на содержание работников аппарата управления и прочего общезаводского персонала предприятия, транспортное обслуживание их деятельности; эксплуатационные расходы по содержанию зданий, сооружений, оборудования, инвентаря общезаводского назначения; командировочные расходы; расходы на содержание охраны, на подготовку кадров, на охрану труда; расходы по оплате консультационных, информационных, аудиторских, банковских услуг, услуг других сторонних организаций; отчисления во внебюджетные фонды; установленные законодательством налоги, сборы и другие обязательные платежи.

Коммерческие (внепроизводственные) расходы — это расходы по сбыту продукции (упаковка, хранение, транспортировка до станции или порта отправления и погрузка, если это включено в условия поставки), представительские и рекламные расходы.

Следующим шагом является расчет результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия без учета налогообложения, что позволяет сократить сроки прогнозирования платежей в бюджеты всех уровней и, соответственно, уменьшить до минимума издержки, связанные с возможными в этой части ошибками.

К обязательным платежам, отражаемым в бюджете предприятия, относятся проценты по кредитам, штрафные санкции, пени, дивиденды и проценты по облигациям, выплачиваемые в планируемом периоде, погашение кредиторской задолженности.

Расчет сроков и сумм выплат процентов за пользование кредитами и погашения кредитов проводится на основе кредитных договоров с банками. При этом учитываются возможности получения новых кредитов в планируемом периоде и

сроки погашения ранее полученных.

Возврат кредитов и процентов за пользование кредитами, полученными предприятием на неотложные нужды, относятся на себестоимость продукции; источником возврата кредитов, полученных на другие цели, является прибыль предприятия с учетом действующей ставки рефинансирования ЦБ РФ и ставки налога на прибыль.

Общая сумма штрафных санкций складывается из сумм, начисленных за несвоевременную уплату предприятием налогов в бюджет, взносов во внебюджетные фонды, за нарушение сроков перечисления процентов за пользование кредитами банков, а также штрафов и пеней за различные нарушения.

Согласно устава предприятия в бюджете резервируется величина денежных средств, необходимых для выплаты дивидендов по акциям и процентов по облигациям за прошедший период (если такой резерв не был ранее создан) и средств на выплату дивидендов и процентов на планируемый период на основе прогнозируемой прибыли.

Бухгалтерией предприятия предоставляется информация о наличии кредиторской задолженности по поставщикам и подрядчикам, которая анализируется и, учитывая финансовое состояние предприятия, по разработанной методике определяется возможность и сроки ее погашения в бюджете компании.

Прогнозируемая величина капитальных вложений определяется исходя из потребности предприятия в капитальных затратах в планируемом периоде, которая рассчитывается в соответствии с теорией гибкости. При этом учитывается размер амортизационного фонда и величина прибыли, остающейся в распоряжении предприятия. При определении величины расходов на приобретение оборудования рекомендуется использовать разработанный на предприятии классификатор оборудования. Соответствие указанного классификатора аналогичному действующему классификатору деталей изделия позволяет уже на этапе предварительного обоснования нового проекта с высокой точностью и достоверностью определить потребность предприятия в новом оборудовании.

Анализируя структуру этих расходов, учитывая финансовое состояние предприятия и возможности альтернативного финансирования (дотации государственного и местного бюджетов, средства из внебюджетных фондов), определяется возможность выделения средств на эти цели.

По результатам анализа затрат на содержание и развитие социальной сферы за прошедший период и, учитывая прогнозируемую прибыль предприятия и льготы, установленные на содержание жилья и объектов социально-культурной сферы, рассчитывается возможная величина средств на покрытие расходов на планируемый период. На основе стратегического плана развития предприятия составляется смета на подготовку и переподготовку кадров, расходы по которой в соответствии с финансовыми возможностями вносятся в бюджет предприятия на планируемый период.

В бюджет предприятия включается сумма средств, направляемая на поощрения и социальные льготы из фонда потребления, исходя из величины планируемой прибыли и сметы на предстоящие в планируемом периоде расходы на поощрения и социальные льготы, в соответствии с разработанным на предприятии Положениями.

Представительские расходы и величина прочих расходов (уплаченные предприятием денежные средства за ведение реестра акционеров, госпошлина, списание дебиторской задолженности и другие) планируются на основе проведенного анализа выплаченных сумм в прошедшем периоде.

При составлении бюджета предприятия предусмотрено согласование источников получения доходов и статей расходов. Прибыль, полученная от реализации продукции, и амортизационный фонд, сформированный от начисления износа зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, являются целевыми источниками финансирования.

При разработке бюджета проводятся расчеты по прибыли предприятия, т.е. определяется налогооблагаемая прибыль, размер налога на прибыль, прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, и производится плановое распределение прибыли по фондам.

Далее на этапе формирования бюджета разрабатываются задачи минимизации налогов, начисляемых в федеральный и местный бюджеты.

К величине начисленного износа предъявляются два, противоречащих друг другу требования: с одной стороны, необходимо ее увеличивать, чтобы покрыть в полной мере расходы предприятия на капитальные вложения, с другой стороны, необходимо эту величину снижать, чтобы обеспечить конкурентоспособный спрос на производимую продукцию за счет снижения себестоимости, — при формировании бюджета встает задача выбора соответствующей амортизационной

политики.

Проводимая предприятием амортизационная политика должна учитывать следующие аспекты формирования бюджета:

обеспечение конкурентоспособности изделия;

создание фонда на обновление и реконструкцию основных фондов;

своевременность замены оборудования.

Снижение стоимости основных фондов в результате переоценки или использование понижающих коэффициентов к амортизационным отчислениям влечет снижение себестоимости продукции, что приводит к росту суммы налога на прибыль.

С учетом всех перечисленных факторов сверстывается итоговая форма бюджета предприятия. Следующим шагом является корректировка остатков (+) или дефицита (-) средств в бюджете в соответствии с рисками получения денежных средств.

Первая группа рисков — это общеэкономические риски, связанные с экономическим и политическим состоянием страны. Сюда входит вероятность жестких правительственных мер, которые могут вызвать изменения финансово-экономической деятельности предприятия, налоговая политика, развитие неконтролируемых инфляционных процессов.

Вторая группа рисков — коммерческие риски, т.е. риски, связанные непосредственно с объектом: это отсутствие прибыли у предприятия, невыполнение обязательств поставщиками, несвоевременная оплата продукции потребителями, перерасход денег, выплата штрафов, уплата дополнительных налогов и сборов, недополучение и неполучение средств из запланированных источников, уменьшение выручки от снижения цен и т.д.

Сводный бюджет проходит согласование со службами предприятия, участвующими в его формировании, после чего он предоставляется на рассмотрение правления и на утверждение Совету директоров.

Следующей стадией планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия является процесс регулирования, т.е. разработка детального плана реализации бюджета, подготовка приказов и распоряжений по его выполнению, а

также внесение дополнений и изменений в ранее принятые приказы и распоряжения. На основании утвержденного руководством предприятия бюджета строятся ежемесячные планы доходов и расходов, которые утверждаются директором предприятия и являются обязательными для исполнения всеми службами. Через эти планы осуществляется управление затратами на предприятии,

Контроллинг является продолжением планирования и сопровождает процесс реализации планов. Задачи контроллинга состоят в том, чтобы путем подготовки и предоставления необходимой управленческой информации ориентировать руководство на принятие решений и необходимые действия.

Контроллинг исполнения бюджета предприятия осуществляется посредством сопоставления плановых показателей с фактическими. Плановые показатели сравнивают с фактическими на протяжении всего финансового года и после его завершения. Критерием оценки достигнутых значений показателей являются данные принятого бюджета. В целях выявления отклонений фактических показателей от запланированных в бюджете на предприятии осуществляется оперативный и периодический контроллинг финансово-хозяйственной деятельности

- оперативный контроллинг достигается посредством запроса необходимой информации от подразделений предприятия и направлен на скорейшее выявление изменений жизненно важных показателей деятельности предприятия (объем реализации, прибыль). Оперативный контроллинг осуществляется на основе ежемесячных планов доходов и расходов, которые разрабатываются на основе утвержденного бюджета предприятия на год с конкретизацией основных статей.

В ежемесячном плане доходов и расходов уточняются как доходная часть, так и расходная, исходя из информации, поступившей от подразделений предприятия на последнее число, и устанавливается баланс этих частей.

Ежедневный контроль исполнения плана доходов-расходов ведется по данным финансовой службы, представленным в информационном массиве, посредством которого оперативно доводятся сведения до руководителей предприятия о фактическом финансовом состоянии на текущую дату.

В течение месяца отслеживается выполнение плановых заданий (лимитов) по статьям доходов и расходов с расчетом отклонений. При невыполнении доходной части бюджета особое внимание уделяется очередности расходов: обеспечению

своевременного внесения платежей в бюджет, во внебюджетные фонды, погашению банковских ссуд и процентов по ним, оплате энергообеспечения, выплате заработной платы.

Для эффективного управления предприятием ежеквартально составляется прогноз выполнения бюджета, чтобы информировать руководство в течение финансового года о том, какое воздействие оказывают последние события, не предусмотренные бюджетом, на ключевые показатели. При необходимости, руководство предприятия принимает решения о корректировке годового бюджета предприятия по статьям в соответствии с создавшейся ситуацией.

Таким образом, бюджетный метод, имеет целый ряд достоинств и в настоящее время в условиях нестабильности является одним из наиболее передовых методов управления предприятием. И его применение эффективно во многих областях управления:

в области финансового менеджмента этот метод является единственным средством, 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;

в области управления коммерческой деятельностью этот метод вынуждает руководителей систематически заниматься маркетингом (изучать свою продукцию и рынки сбыта) для разработки более точных прогнозов, что способствует лучшему знанию ситуации на предприятии;

в области организации общего управления этот метод четко определяет значение и место каждой функции (коммерческой, производственной, финансовой, административной и т.д.), осуществляемой на предприятии, и позволяет обеспечить должную координацию деятельности всех служб управления предприятием, заставляет эти службы действовать совместно для достижения утвержденных в бюджете результатов;

в области управления затратами этот метод способствует более экономичному расходованию средств производства, материальных и финансовых ресурсов и обеспечивает контроль расходов в зависимости от той определенной цели, для которой они производятся, в соответствии с полученными от руководства разрешениями;

в области общей стратегии развития предприятия этот метод является средством количественной оценки деятельности, независимой от эмоционального восприятия руководителей, непосредственно отвечающих за достижение поставленных целей, и сигнализирует руководству предприятия о неблагоприятных изменениях ситуации путем сообщения об отклонениях фактических результатов от прогнозных показателей.

Контроль учета затрат

В современных условиях хозяйствования эффективность работы предприятия зависит в первую очередь от качества управления бизнесом, основа которого - система управленческого учета. Сложившаяся сегодня в России ситуация такова, что бухгалтерский учет почти полностью сведен к налоговому, а его основными задачами сделались уплата налогов в бюджет и контроль за расчетами предприятия с государством. Естественно, что для принятия управленческих решений таких данных недостаточно. Согласно мировой практике предприятие ведет два независимых учета; налоговый и управленческий. Налоговый учет менее трудоемкий и имеет одну единственную цель - обеспечивать правильность расчетов компании с государством. Управленческий учет - это система информационной поддержки управления с целью помочь руководителю принимать правильные решения, к которым относятся стратегическое планирование и прогнозирование деятельности, управление логистикой, финансовый учет и анализ, сбор и контроль документации.

В российской практике управленческий учет в действительности давно существует, однако называется "черным". На базе «черных» данных принимаются решения, прогнозируются финансовые результаты, а затем на основании этих решений и результатов формируется "белый учет". Сегодня перед менеджерами стоит задача выработать собственное целостное видение ситуации, с тем, чтобы принимать наилучшие решения - предприятие продавало произведенную продукцию, производственные планы были увязаны с маркетинговыми и рекламными, служба логистики вовремя отправляла товар и получала сырье, а финансовая служба была в состоянии определить - не в убыток ли трудится предприятие. Грамотно выбранная информационно-аналитическая система управления способна значительно повысить конкурентоспособность предприятия.

Дело в том, что в странах с рыночной экономикой существуют два вида бухгалтерского учета - финансовый и производственный (управленческий). Это деление обусловлено тем, что компания, имеющая свои филиалы и предприятия, разбросанные по всему миру, в своей штаб-квартире вынуждена вести финансовый учет, т.е. учет внешних расчетов (с поставщиками, покупателями, банками, страховыми компаниями, пенсионными фондами и налоговыми органами), а также расчетов со своими подразделениями. Между тем на предприятиях, подчиненных этой компании, ведется производственный учет с целью контроля затрат и калькулирования себестоимости, контроля за уровнем запасов, использованием оборудования и рабочей силы. Центральная бухгалтерия связана с бухгалтериями на предприятиях через счета взаимных расчетов (подобно счету 78 "Расчеты с дочерними (зависимыми) предприятиями" в российском плане счетов). Сводную (консолидированную) финансовую отчетность, которая является открытой, составляет центральная бухгалтерия, в то время как данные отчетности предприятий являются закрытыми. Если в некоторых стандартах и говорится об оценке товарно-материальных запасов, о методах начисления амортизации, списании затрат по капитальным вложениям и т.п., то лишь в той части, которая непосредственно затрагивает финансовую отчетность и ее показатели. И, конечно, в них ничего не сказано о методах учета и контроля затрат, о калькулировании себестоимости продукции, о так называемом учете ответственности, когда с целью усиления контроля над уровнем затрат, прибыли и рентабельности создаются так называемые центры затрат, центры доходов и центры прибыли с ответственными лицами во главе.

Действующая система бухгалтерского учета затрат на производство в значительной мере основана на калькулировании полной себестоимости продукции, работ, услуг. Ранее в основном это определялось потребностями государственного централизованного ценообразования, когда за основу цены принималась полная себестоимость продукции плюс некоторый норматив прибыли (затратный метод).

В условиях рынка необходимость калькулирования полной себестоимости для целей управления далеко не однозначна. Цены на продукцию устанавливает рынок в зависимости от сложившегося на каждый определенный момент времени соотношения спроса и предложения. Затраты на производство той или иной продукции компании могут "не вписаться" в существующую рыночную цену товара. В этих условиях рыночная цена выступает для компаний глобальным стимулом снижения затрат на производство продукции. А калькулирование себестоимости

продукции становится важным инструментом оценки рентабельности товаров. Развитие рыночных процессов повышает требования компаний к объективности информации о затратах на производство продукции. Калькулирование же полной себестоимости может привести к искажениям вследствие отсутствия объективной базы распределения общефирменных расходов. Помимо этого, при разнесении общефирменных расходов можно учитывать разнорентабельность продуктов, различные условия поставки и оплаты и т. п., а также некоторые условия ведения бизнеса, имеющие качественное выражение. Факторы и условия могут иметь противоположную направленность. В результате - неизбежное использование сложных методов распределения в ущерб точности, объективности и прозрачности определения финансовых результатов ЦФО. В данной ситуации неизбежны столкновения интересов и конфликты между ЦФО в борьбе за более выгодные условия распределения. И дело здесь в большинстве случаев не в отсутствии сильного руководства, которому достаточно волевым решением принять конкретный метод разнесения общефирменных затрат, а в экономической целесообразности и эффективности применения данного метода, а также финансово-экономической модели в целом. Не имея объективной базы распределения, волевое решение руководства может привести к тому, что рентабельное направление в бизнесе станет убыточным, в результате чего фирма потеряет определенный сегмент рынка.

Как показывает анализ, проведенный финансово-аналитической службой, постоянно меняющиеся условия бизнеса не позволяют однозначно определить базу распределения общефирменных затрат. Сложность и трудоемкость распределения расходов в этих условиях, а также сомнительная объективность полученного результата заставила искать новые подходы к калькулированию себестоимости и определению финансовых результатов центра финансовой ответственности (ЦФО). Выход можно найти в применении системы контроллинга.

Контроллинг - это система экономического управления производственно-финансовой деятельностью компании, это инструмент, позволяющий спрогнозировать коммерческую ситуацию, выявить отклонения в ходе реализации проекта, деятельности компании в целом и своевременно их скорректировать, оптимизировать затраты и результаты. Контроллинг - это система управления, нацеленная на получение максимальной при заданных условиях прибыли.

Управляя прибылью, фирма должна управлять своими доходами и затратами.

Контроллинг основывается на системе учета затрат "директ-костинг" и оперирует суммами покрытия. Система "директ-костинг" предполагает разделение издержек фирмы на переменные, прямо связанные с количеством продукции, произведенной в единицу времени, и постоянные, не зависящие от объема производства (количества) продукции. В расчет себестоимости продукции входит только первая группа издержек - переменные издержки. Постоянные же расходы списываются сразу на счет прибылей и убытков в том же периоде, когда они были произведены, т. е. относятся не к конкретному продукту (проекту), а к фирме в целом. В соответствии с этими принципами в составе издержек было выделено три группы:

производственные расходы, непосредственно зависящие от объема деятельности (продукта, проекта) и в основном пропорциональные ему (прямые, переменные);

расходы на подготовку и организацию производства - расходы, зависящие от отдельных направлений деятельности компании (проектов), которые могут быть отнесены на продукт или проект без использования сложных систем распределения (накладные по проекту, условно - переменные);

расходы на управление компанией - расходы, не зависящие от отдельных направлений деятельности компании (проектов) и которые нельзя распределить, не используя специальных методов распределения (постоянные). Это расходы, связанные с содержанием аппарата управления компанией. Они не распределяются по продуктам и проектам, а полностью относятся на фирму в целом в том периоде, когда они были произведены.

Таким образом, по продуктам и по проектам рассчитывается производственная себестоимость, включающая производственные расходы и расходы на подготовку и организацию производства (переменные), и определяется финансовый результат по проекту. Финансовым результатом в данном случае является маржинальный доход.

Маржинальный доход - разность между выручкой от реализации продукции и суммой производственных расходов и расходов на организацию и подготовку производства.

По каждой компании и группе в целом финансовым результатом является прибыль. Прибыль от реализации продукции рассчитывается как разница между выручкой от реализации продукции и суммой производственных расходов, расходов на организацию и подготовку и расходов на управление. Общая прибыль компании определяется как сумма прибыли от реализации продукции, прибыли от прочей

реализации и сальдо внереализационных результатов.

Такой подход позволил нам:

эффективно управлять затратами;

избежать искажений, неизбежных в случае применения сложных систем распределения постоянных расходов;

с высокой степенью точности определить финансовый результат по каждому проекту и по компании в целом;

оперативно контролировать постоянные расходы;

управлять прибылью;

сделать расчет затрат и результатов объективным и понятным подразделениям;

снизить трудоемкость расчетов, упростить нормирование, планирование, учет и контроль затрат и результатов;

оперативно принимать управленческие решения.

Планирование

Процесс планирования включает в себя составление годового, квартального, месячного и недельного планов. Годовой план составляется как стратегический по укрупненным позициям. В нем задаются цели, к достижению которых должна стремиться компания.

Квартальный план составляется на основе существующих и (или) планируемых контрактов и договоренностей с учетом позиций годового плана на данный квартал.

Месячный план составляется преимущественно на основе заключенных контрактов с учетом позиций квартального плана на соответствующий месяц. Аналогично составляется план на неделю.

Однако прежде чем включить тот или иной проект в план компании, проводится подготовительный этап, в рамках которого рассматриваются различные варианты его реализации. Анализируются различные условия закупки (поставщики, объемы,

цены, условия оплаты), транспортировки (дальность перевозки, перевозчики, тарифы, условия оплаты), переработки (коэффициенты переработки, продукты переработки, цены, условия оплаты), реализации товара (регионы, покупатели, цены, условия оплаты), налоги и льготы.

По результатам проведенных расчетов определяется оптимальный вариант, который и включается в план. А дальше начинается реализация проекта и ведется план-фактный контроль.

Отчеты составляются в тех же форматах (правилах, формах, таблицах), что и плановые бюджеты, что обеспечивает сопоставимость плановых и фактических данных. Формы отчетов предполагают сопоставление фактических результатов с запланированными величинами и выявление отклонений.

Плановые бюджеты и финансовые отчеты составляются как за определенный период (квартал, месяц и т. п.), так и на дату нарастающим итогом с начала года (начала исполнения проекта, контракта и т. п.). Сопоставление данных текущего учета и совокупного результата показывает, намечается ли общая тенденция или имеет место временное колебание показателей; упрощает анализ причин отклонений; повышает эффективность принимаемых противодействующих мер.

Для эффективного управления бизнесом необходимо иметь оперативную информацию не только в стоимостном выражении, но и информацию о состоянии и движении товарно-материальных ценностей. При этом денежные и товарные потоки должны быть взаимоувязаны. Менеджер в каждый момент времени должен иметь возможность увидеть состояние поставок и отгрузок, состояние расчетов по ним, уровень затрат и результатов и т. п. с любой необходимой степенью детализации: по фирме, проекту (сделке), партии товара, периоду вплоть до конкретной поставки и платежа.

Система «Бюджетное управления» ориентирована на выявление и "расшивку" "узких мест" в деятельности компании. Отклонение фактических показателей от запланированных является сигналом для внесения корректировок и принятия управленческих решений. Однако не каждое отклонение имеет одинаковое значение. Выявляются отклонения, имеющие значительные абсолютные величины, или отклонения, по которым необходимы срочные действия по исправлению сложившейся ситуации. По этим отклонениям формируется оперативная таблица существенных отклонений фактических показателей от запланированных. Таким образом, менеджер имеет оперативную информацию о ходе выполнения

контрактов и проектов, о возникновении "узких мест" в деятельности компании. По выявленным "узким местам" проводится анализ причин их возникновения и разрабатывается план мероприятий, направленных на их устранение.

Заключение

Задача планирования деятельности предприятия, формирования бюджета и контроля за его исполнением является одной из важнейших в области управления предприятием. Для решения данной задачи необходимо большое количество финансовой, бухгалтерской и производственной информации. Первым шагом в нелегком пути построения системы бюджетирования может стать теоретическая и практическая подготовка специалистов предприятия по вопросам постановки и автоматизации бюджетирования. Для этих целей разработана специальная программа обучения. Что же компания получает в итоге? Финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Они имеют возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности; планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям.

Список литературы

1. Астахов В.П., Теория бухгалтерского учета: уч. пособие.-М.: ИКЦ «МарТ»,2004.
2. Бакаев А.С., Безруких П.С., Врублевский Н.Д., Бухгалтерский учет - М.: Бухгалтерский учет, 2002.
3. Бурцев В.В., Финансовый менеджмент: журнал 01/2005. Через бюджетирование к эффективному менеджменту - статья, стр.33.
4. Богатая И.Н., Бухучет. Ростов н/Д: Феникс, 2002.

5. Ивахник Д., Твердохлеб А., Финансовый директор: журнал №6(36) 2005. Выбор оптимального бюджета - статья, стр. 24.

6. Нечитайло А.И., Теория бухгалтерского учета. – СПб.: Питер, 2005.