**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Сметное планирование (бюджетирование) и контроль затрат.

Сущность, особенности учета.

1.1. Возникновение управленческого учета. Исторический аспект.

1.2. Бюджетирование как инструмент в гибком развитии предприятии

1.2.1. Три источника и три составные части бюджетирования на предприятии

1.2.2 Назначение, задачи и функции бюджетирования. Виды бюджетов на предприятии

1.2.3. Система бюджетирования и внутрихозяйственной отчетности.

Бизнес-планирование.

1.3. Бюджетирование как управленческая технология

1.3.1. Бюджетирование как технология управления предприятием

1.3.2. Классификация и распределение затрат

1.3.3.Разработка сметы затрат. Порядок составление и применения бюджетов на предприятии. Бюджетный контроль

1.4. Организация и автоматизация бюджетирования на предприятии

1.4.1 Организация бюджетирования на предприятии

1.4.2. Автоматизация бюджетирования на предприятии

1.4.3. Возникновение и решение конфликтов с персоналом при постановке бюджетирования на предприятии

2. Организация и ведение управленческого учёта в организации МУП «ЖКУ» г.Заринска

2.1.Краткая характеристика предприятия

2.2. Способы ведения сметного планирования(бюджетирования) в организации МУП «ЖКУ» г.Заринска

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

Введение

Для написания курсовой работы нами выбрана очень актуальная тема посвященная – Сметному планированию (бюджетированию) и контролю затрат.

Мы считаем, что в современных условиях данная тема очень интересна и её нужно рассматривать, так как это один из важнейших участков управленческого учёта.

Сегодня бюджетирование применяется в наших компаниях в лучшем случае для того, чтобы контролировать отдельные показатели, например размеры дебиторской и кредиторской задолженности, или для того, чтобы установить уровни затрат в отдельных структурных подразделениях. Но никак не для того, чтобы управлять активами предприятия, добиваться роста капитализации или надежно определять инвестиционную привлекательность отдельных направлений хозяйственной деятельности. Другими словами, назначение бюджетирования в наших компаниях неоправданно сужается. В чем же кроются причины того, что в годы так называемых радикальных экономических реформ настоящее бюджетирование плохо приживалось на российских просторах?

Прежде всего, это “проклятое” наследие прежней госплановской системы. Сказался переход от традиционной системы производственного планирования (оперировавшей понятиями технико-экономического обоснования чего-либо) к бизнес-планированию с его ориентацией на маркетинг, прогнозирование состояния рынка, а также к соответствующим финансовым оценкам. Система планирования, существовавшая в бывшем СССР, была куда проще, чем инструментарий рыночного планирования, а главное — она не была связана с финансами. Нет, формально, конечно же, была. Только выпуск почему-то считали преимущественно в штуках и других натуральных величинах, а затраты все предприятия, мало-мальски заботившиеся о производительности труда и капитала, как правило, определяли в нормо-часах или иных нефинансовых суррогатах.Есть еще одна причина, по которой внедрение полноценного бюджетирования у нас сталкивается с большими трудностями. Это вопросы организации внутрифирменного бюджетирования. Почему-то считается, что для постановки бюджетирования достаточно разработать основные бюджетные формы, раздать их исполнителям, а еще лучше купить готовую компьютерную программу, и бюджетирование заработает. Но не тут-то было. Любое наведение дисциплины на производстве порождает конфликт интересов, тем более наведение финансовой дисциплины путем ограничения с помощью бюджетирования аппетитов отдельных структурных подразделений предприятия или фирмы и их руководителей. И успех внедрения бюджетирования в одной отдельно взятой компании будет зависеть от тщательности проработки всех регламентов и процедур составления и контроля исполнения бюджетов, а также от уровня квалификации и подготовки специалистов, отвечающих за бюджетирование.Всегда нужно помнить, что внутрифирменное бюджетирование — это не столько инструмент, сколько управленческая технология, что бюджетирование — это показатель качества управления в компании, соответствия уровня ее менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям. Проблемы постановки внутрифирменного бюджетирования в компаниях ведущих стран мира были решены 20—25 лет назад, хотя совершенствование систем бюджетирования продолжается до сих пор. Если менеджеры высшего звена на Западе говорят о курсах акций, бондов, кредитных рейтингах и прочих сугубо финансовых вещах, то большинство наших генеральных директоров обсуждает между собой производственные процессы, вопросы технической модернизации, социальные проблемы или политику. В лучшем случае речь пойдет о неплатежах, налогах или о своевременной выплате заработной платы. Это обстоятельство наглядно характеризует состояние приоритетов в управлении нашего и зарубежного бизнеса.

Итак, диагноз однозначен: полноценное бюджетирование в России — редкость. Нет понимания того, что большинство финансовых проблем наших предприятий возникает от недостаточного умения управлять финансами. Что неплатежи — это не только, а часто и не столько результат изъянов бюджетной политики правительства, сколько отсутствия у руководителей четкой информации и надлежащего контроля за движением финансовых потоков (а может быть, и желания навести порядок в этой области).

*Целью* данной работы является рассмотрения бюджетирования как управленческой технологии в гибком развитии предприятия, разработка и рассмотрение схем взаимодействия различных бюджетов, организация бюджетирования на предприятии, рассмотрение роли автоматизации бюджетирования на предприятия, выработка методов по улучшению работы данной темы, а также раскрытие особенностей предмета исследования в организации МУП «ЖКУ»г.Заринска, а именно в выяснение насколько организация и состояние управленческого учёта по изучаемой теме соответствует законодательству, стандартам учёта, а также требованиям и управленческим потребностям организации, предъявляемым к нему в современных условиях.

*Задачами* этой курсовой работы является:

1. Изучение теоретической базы.
2. Изучение практического ведения управленческого учёта на предприятии МУП «ЖКУ» г.Заринска.
3. Определение насколько данное экономическое явление, как бюджетирование актуально для финансово-экономической деятельности МУП «ЖКУ».

*Предметом*курсовой работы является изучение сметного планирования (бюджетирования) и контроля затрат.

*Объектом* курсовой работы является деятельность предприятия МУП «ЖКУ» г.Заринска.

В первой главе раскрываются теоретические основы выбранной темы и освещаются следующие вопросы:

1. Характеристика предмета исследования, как экономической категории.
2. Обобщение опыта организации и ведение управленческого учёта.
3. Оценка современного состояния изучаемого вопроса.

Во второй главе рассматриваются следующие вопросы:

1. Характеристика объекта исследования.
2. Освещение организации учётного процесса и формы учёта.
3. Анализ организации и оценка современного состояния управленческого учёта на предприятии, с выявлением ошибок в учёте, а также отражение проблемных и спорных моментов, нетипичных операций учётной практики.

# 1. Сметное планирование (бюджетирование)

# и контроль затрат.

# Сущность, особенности учета.

## 

## 1.1. Возникновение управленческого учета. Исторический аспект.

В нашей стране на всех этапах деятельности предприятия к бухгалтерской информации традиционно предъявлялись такие требования, как объективность, достоверность, своевременность и точность. Однако на современном этапе совершенствования управления, становления рыночной экономики предъявление только этих требований оказывается недостаточно. В современных условиях предоставляемая информация должна быть высокого качества и эффективной, удовлетворять потребностям как внешних, так и внутренних пользователей информации. Это означает, что бухгалтерская информация должна содержать минимальное количество показателей, но удовлетворять максимальному числу ее пользователей на разных уровнях управленческой иерархии. Предоставляемая информация должна быть необходимой, существенной и целесообразной, исключающей лишние показатели. Кроме того, необходимо, чтобы бухгалтерская информация формировалась с наименьшими затратами труда и времени.

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что учетная информация должна формироваться не ради самого бухгалтерского учета, а быть полезной внутренним и внешним ее пользователям, служить необходимой основой для осуществления процессов прогнозирования, планирования, нормирования, анализа и контроля, т.е. выступать важным средством принятия эффективных управленческих решений. Очевидно, что для удовлетворения всех перечисленных выше требований необходимо использовать различные методы сбора, обработки и отражения информации. В экономически развитых странах эта проблема решена благодаря делению всей системы бухгалтерского учета на две подсистемы: финансовую и управленческую.

*Финансовый учет* охватывает информацию, которая используется не только для внутреннего управления, но и сообщается контрагентам, т.е. сторонним пользователям. Эта информация должна удовлетворять потребностям как фискальных государственных органов, так и акционеров компаний, держателей облигаций и других ценных бумаг, потенциальных инвесторов. Нормы и правила его ведения регулируются национальными стандартами.

*Управленческий* же *учет* предназначается для решения внутренних задач управления предприятием и является его "ноу-хау". В отличие от финансового управленческий учет субъективен и конфиденциален, но именно он несет основную нагрузку обеспечения принятия управленческих решений, и им занимаются профессионалы высокого уровня.

На отечественных предприятиях многие главные бухгалтеры занимаются традиционным бухгалтерским учетом. Управленческий учет на большинстве предприятий не ведется или развит очень слабо. Многие его элементы входят в наш традиционный бухгалтерский и оперативный учет, экономический анализ. Вместе с тем отечественная учетная практика еще не использует все возможности маркетинга, и в ней не определяются отклонения фактических затрат от прогнозных, а также не используется такая категория, как будущий рубль и т.д.

Теперь попытаемся ответить на вопрос: "В чем же сущность управленческого учета?"

Как известно, для понимания сущности того или иного явления его необходимо рассматривать в истории становления и развития, а также выявления причинно-следственных связей.

Становление и формирование управленческого учета нельзя правильно понять в отрыве от истории развития калькуляционного и производственного учетов.

Калькуляционный учет возник вместе с возникновением хозяйственного учета и явился следствием обменных операций. Производитель всегда должен был знать, во что ему обходится производство и сбыт (обмен) продукции.

На первых порах своего развития калькуляционный учет был примитивным, простым. Все необходимые процедуры по исчислению себестоимости продукции можно было производить в уме, не всегда отражая их в учетных записях.

Промышленный переворот, произошедший в конце XVIII в., переход от индивидуальной и мануфактурной к фабричной организации производства, появление многочисленных промышленных предприятий, компаний, акционерных обществ и свободного предпринимательства способствовали возникновению конкуренции, рынков капитала, товаров и труда, а также свободному ценообразованию. В этих условиях возросло значение калькулирования прежде всего как инструмента оценки рентабельности товаров, уровня выгодности рыночных цен.

На передний план стала выходить не столько процедура правильной регистрации и отражения информации о произведенных затратах и полученных доходах в целом по предприятию, а аналитичность таких записей в разрезе видов производимых и реализуемых товаров. Конкурентная борьба и, как следствие, необходимость и возможность снижения цен повысили значение калькулирования себестоимости с тем, чтобы точно знать пределы снижения цены.

Новое развитие калькуляционный учет получил на рубеже XIX—XX вв. Концентрация производства на основе научно-технического прогресса сопровождалась дальнейшим разделением и специализацией труда. Появились новые организационные и технические решения: поточное производство, конвейерная сборка изделий, автоматические линии обработки. За короткое время на рынок выбрасывались такие массы товаров, которые полностью удовлетворяли платежеспособный спрос. Существенно усложнилось управление производством, возникли проблемы со сбытом продукции, нехваткой оборотных средств и привлечением заемного капитала. В свою очередь налоговые органы, акционеры, кредиторы, профсоюзы и другие заинтересованные лица стали требовать от предпринимателей предоставления все большей информации об их финансовой и производственно-коммерческой деятельности. Одновременно с этим обнаружились и недостатки калькуляционного учета, дающего, как говорили, "посмертную информацию", по которой невозможно было принять оперативные решения.

Усредненные данные о себестоимости конечного продукта, изготовление которого в крупном массовом производстве осуществляется в десятках цехов, на сотнях участков, не стали отражать всей картины формирования себестоимости, так как не давали возможности найти скрытые причины и виновников ее удорожания. В этих условиях получение прибыли все больше стало зависеть от эффективности управленческой работы, четкой организации производства и проведения политики режима экономии ресурсов, что потребовало перестройки всей системы бухгалтерского учета на предприятии.

Необходимость соответствия бухгалтерского учета условиям конкурентной экономики, предоставление информации все большему кругу внешних пользователей, а также обеспечение сохранности коммерческой тайны обусловили деление прежде единой бухгалтерии предприятия на две самостоятельные части — финансовую и калькуляционную.

Разделение бухгалтерии на самостоятельные части привело к централизации финансового учета и децентрализации калькуляционного.

Калькуляционная бухгалтерия стала иметь свои задачи, которые сводились к содействию эффективному управлению производством, т.е. обеспечению процесса управления оперативно-аналитической информацией, содержанию в поле контроля всех производственных структурных подразделений, их затрат и доходов.

Острая необходимость оперативного контроля затрат и регулирования себестоимости привели к созданию и распространению оперативно-калькуляционного учета производства и сбыта — системе учета стандарт-кост. Стоит отметить, что метод нормативного определения затрат, являющийся одним из принципов производственного менеджмента, был предложен Ф. Тейлором и другими инженерами того времени. Сторонники производственного менеджмента применяли нормативы, чтобы выявить "единственный наилучший путь" использования труда и материальных ресурсов. Нормативы обеспечивали информацией процесс планирования хода работ так, что потребление материалов и труда сводилось к минимуму. Однако сторонники производственного менеджмента не рассматривали нормативы как инструмент контроля за финансовыми затратами. Впервые именно Ч. Гаррисон в 1911 г. разработал и внедрил полную действующую систему нормативного определения затрат. Им также в 1918 г. впервые были опубликованы уравнения для анализа переменных затрат. В современной литературе, посвященной системе нормативного учета, многое взято из его работ.

Разработка стандартов затрат, стандартных смет, стандартной калькуляции продукта позволила оперативно контролировать в ходе производства соответствие фактических затрат стандартным, оперативно выявлять и устранять возникшие отклонения, т.е. возник новый метод регулирования процесса формирования себестоимости — *управление по отклонениям.*

Создание и применение системы учета стандарт-кост привело к тому, что калькуляционный учет перестал быть просто регистратором совершившихся хозяйственных явлений и фактов, а на основе управления отклонениями направил свой взор на будущее. Следует отметить, что эта система учета до сих пор широко используется ведущими промышленными фирмами США и Западной Европы.

Другим направлением обогащения калькуляционногв учета, которое является очередным этапом на пути становления управленческого учета, считается разработка системы учета директ-костинг. Впервые этот термин появился в США в 1936 г. Основные идеи этой системы были изложены в статье американского исследователя И. Н. Гаррисо-на, опубликованной в январе 1936 г. в бюллетене Национальной ассоциации промышленного учета. В основу этой системы был заложен принцип подразделения затрат на постоянные и переменные.

При системе директ-костинг себестоимость продукции планируется и учитывается *в* части одних лишь переменных затрат. По своему характеру они являются производственными и в стоимость продукта их включают преимущественно прямым путем. Постоянные же затраты в себестоимость продукции не включают, а списывают на результаты деятельности того периода, когда они возникли. Разница между суммой продаж и переменными затратами представляет собой *маржинальный доход предприятия.* Он помогает определить цену безубыточной реализации продукции, а также проводить анализ взаимосвязи и соотношения затрат, объема реализации и прибыли.

Система учета директ-костинг стала иметь решающее значение особенно в области ценовой и стратегической политики предприятия.

Важным моментом в развитии калькуляционного учета можно считать организацию учета затрат в разрезе центров ответственности. Центры ответственности были задуманы как новое дополнение к системе учета стандарт-кост. Такая организация учета стала давать возможность использовать возникающие отрицательные и положительные отклонения фактических затрат от стандартных при оценке работы тех или иных менеджеров. Это привело к формированию Дж. Хиггинсом концепции центров ответственности, т. е. определению степени определенных физических лиц за результаты своей работы.

Таким образом, внедрение новых методов учета на производственных предприятиях (стандарт-кост, директ-костинг и учет затрат по "центрам ответственности") обогатили и развили систему калькуляционного учета, превратив ее в систему производственного учета, что впоследствии оказало существенное влияние на перерастание производственного учета в управленческий и, следовательно, производственной бухгалтерии в управленческую.

*С* конца 40-х гг. нашего столетия в США и некоторых странах Западной Европы постепенно термин "производственный учет" стал заменяться на "управленческий учет".

В этот период бухгалтерский учет начал активно участвовать в формировании и исполнении управленческой политики, а бухгалтер стал уделять внимание прогнозированию, планированию, принятию решений и контролю за обеспечением информацией управленческих служб предприятия, т. е. у него появились дополнительные функции в области управления и принятия хозяйственных решений.Практическим же шагом на пути становления и развития управленческого учета стало применение на базе существующей бухгалтерии двух самостоятельных счетных планов — финансового и управленческого.

Официальное признание управленческого учета как самостоятельного вида бухгалтерского учета произошло в 1972 г. В это время американской ассоциацией бухгалтеров была разработана программа получения диплома по управленческому учету с присвоением выпускникам квалификации бухгалтера-аналитика. Соответственно управленческий учет как самостоятельная учебная дисциплина был введен в учебные планы высших учебных заведений.Следует отметить, что появление управленческого учета было не просто сменой терминов, а новым явлением, которое получило развитие в рамках производственного учета и требовало большой организационной и методологической перестройки всей системы бухгалтерского учета.

В последнее десятилетие XX в. в странах с развитой рыночной экономикой резко возросла роль стратегического управления, что нашло свое отражение и в содержании управленческого учета.

## 1.2. Бюджетирование как инструмент в гибком развитии предприятии

### 

### 1.2.1. Три источника и три составные части бюджетирования на предприятии

Что же необходимо сделать, чтобы настоящее внутрифирменное бюджетирование вошло в плоть и кровь управления финансами на наших предприятиях? Ответ в России, как всегда, исторически предопределен: нужно найти три источника и три составные части бюджетирования, чтобы затем выстроить программу его внедрения в практику управления.

Полноценное внутрифирменное бюджетирование, т. е. бюджетирование как управленческая технология, включает три составные части [6, с.15].

1. Технология бюджетирования, в которую входят инструментарий финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения и т. п.

2. Организация бюджетирования, включающая финансовую структуру компании (состав центров учета — структурных подразделений либо бизнесов предприятия или компании, являющихся объектами бюджетирования), бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций в аппарате управления (между функциональными службами и структурными подразделениями различного уровня) в процессе бюджетирования, систему внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т. п.).

3. Автоматизация финансовых расчетов, предусматривающая не только составление финансовых прогнозов (включая сценарный анализ, расчет различных вариантов финансового состояния предприятия и его отдельных видов бизнесов), но и постановку так называемого сплошного управленческого учета, в рамках которого в любое время (хоть по минутам) можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее принятых (утвержденных) бюджетов (о движении денежных средств, уровне издержек, структуре себестоимости, норме и массе прибыли и т. п.), да еще по отдельным видам хозяйственной деятельности предприятия или его структурным подразделениям (по видам изделий, по отдельным контрактам, по филиалам или дочерним компаниям и т.п.), а не только для юридического лица в целом (что отчасти делают, пусть с изъянами и упущениями, некоторые бухгалтерские программы).

Если из схемы выпадает хотя бы один составной элемент, то вряд ли можно рассчитывать на успех постановки бюджетирования и на то, что оно поможет решить проблемы в области управления финансами.

Сегодня в России отсутствует четкая взаимосвязь бюджетирования как управленческой технологии (от методического обеспечения до системы организационно-распорядительной документации) и программного обеспечения по автоматизации финансового планирования. Большинство консалтинговых разработок и компьютерных программ существуют сами по себе, что значительно осложняет постановку внутрифирменного бюджетирования и финансового планирования в российских компаниях. Это вызвано отсутствием единой концептуальной основы, а проще говоря, понимания того, что такое бюджетирование, для чего оно нужно, чем управленческий учет отличается от бухгалтерского учета.

Консалтинговые услуги часто бывают так сильно привязаны к бухгалтерской отчетности, что финансовое планирование не мыслится в идеологическом отрыве от последних указаний и разъяснений ближайшей налоговой инспекции. Такой подход считается лучшей и наипервейшей “доблестью” нашего аудитора. При этом забывают о главном: бюджетирование и управленческий учет нужны руководителям и собственникам фирмы, но никак не налоговым органам. Почему же в России столь сложно соединить воедино три составных элемента бюджетирования.Здесь нужно иметь в виду три источника, которые предстоит задействовать при постановке внутрифирменного бюджетирования:

• методологию бюджетирования, базирующуюся на западных принципах финансового менеджмента (естественно, адаптированных к российским условиям);

• создание корпоративных баз данных, основанных на сборе и обработке первичной документации, включая всю информацию, циркулирующую в бухгалтерской отчетности и (это самое важное) помимо нее, причем в более оперативном режиме, чем это необходимо для представления утвержденных форм бухгалтерской отчетности в налоговые органы;

• строгое следование принципам конфиденциальности.

Рассмотрим план действий по постановке бюджетирования:

1. Формулирование целей и задач бюджетирования как управленчес­кой технологии в соответствии со спецификой бизнеса компании.

2. Принципы бюджетирования в компании.

3. Изучение методологии бюджетирования.

4. Анализ финансовой структуры.

5. Определение видов бюджетов.

6. Определение бюджетных форматов.

7. Утверждение бюджетного регламента.

8. Распределение функций в аппарате управления.

9. Составление графика документооборота.

10. Автоматизация бюджетирования.

### 1.2.2 Назначение, задачи и функции бюджетирования. Виды бюджетов на предприятии

В самом общем виде назначение бюджетирования в компании заключается в том, что это основа [12, с. 50]:

• планирования и принятия управленческих решений в компании;

• оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;

• укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и собственникам ее капитала.

При этом в каждой компании может быть свое назначение бюджетирования в зависимости как от объекта финансового планирования, так и от системы финансовых и нефинансовых целей. Поэтому, говоря о назначении бюджетирования, необходимо помнить, что в каждой компании в качестве управленческой технологии оно может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, свой собственный инструментарий. Прежде всего бюджеты (финансовые планы) разрабатываются для компании в целом и для отдельных структурных подразделений с целью прогнозирования финансовых результатов, установления целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных (критических) расходов, обоснования финансовой состоятельности бизнесов, которыми занимается данная компания, или реализуемых ею инвестиционных проектов.

Бюджеты должны дать руководителям компании возможность провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности, направления структурной перестройки деятельности компании (свертывания одних и развития других видов бизнеса) и т. п.Бюджеты являются основой для принятия решений об уровнях финансирования различных бизнесов из внутренних (за счет реинвестирования прибыли) и внешних (кредитов, инвестиций) источников. Бюджеты призваны обеспечивать постоянный контроль за финансовым состоянием компании, снабжать ее руководителей всей необходимой информацией, позволяющей судить о правильности решений, принимаемых руководителями структурных единиц, разрабатывать мероприятия по оперативной и стратегической корректировке их деятельности.

Назначение бюджетов и финансовых планов.

В условиях рынка именно бюджетирование становится основой планирования — важнейшей функции управления. Вся система внутрифирменного планирования должна строиться на основе бюджетирования, т. е. все затраты и результаты должны иметь строго финансовое, лучше — денежное выражение [13, с. 150]. Однако дело не только в этом. Если само по себе планирование бизнеса необходимо для того, чтобы четко представлять, где, когда, что и для кого предприятие или фирма будет производить и продавать продукцию или оказывать услуги, чтобы понимать, какие ресурсы и в каком объеме для этого понадобятся, то бюджетирование как основа планирования — это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

Одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат). Именно этим бюджетирование и ценно для принятия управленческих решений. Конечно, утвержденные формы бухгалтерской отчетности никто не отменял. И любое действие, будь то оценка финансового состояния предприятия или фирмы, аудиторская проверка, деятельность оценщиков бизнеса, непременно будет базироваться и на этих данных. Беда в том, что результаты такого анализа, даже если не принимать в расчет особенности национальной системы налогообложения, безусловно интересные и любопытные сами по себе, как данные прошлых периодов могут быть мало полезны руководителям предприятия (кроме сугубо познавательных и общеобразовательных целей). Аудиторы могут установить и отразить в своих отчетах, что такой-то финансовый коэффициент на вашем предприятии, что называется, “не той системы”, что его хорошо бы исправить. Но очень часто изменить что-либо к лучшему уже невозможно, поздно. Может случиться так, что исправлением финансового положения предприятия или фирмы придется заниматься совсем другим руководителям, а вовсе не тем, кто довел их до жизни такой. Кроме того, любой финансовый анализ, детально разработанный инструментарий финансового менеджмента применимы лишь тогда, когда есть необходимые исходные данные, т. е. сведения об ожидаемом, будущем, а не о прошлом финансовом состоянии предприятия или фирмы. Если таких исходных, первичных данных нет, а есть лишь вести из прошлого, то вся система управления финансами оказывается висящей в воздухе, оперирующей призраками прошлого. Сценарный анализ, расчет и оценка вариантов даже на ближайшую перспективу по принципу “что, если...” уже невозможны [10, с.12].

Роль системы управленческого учета и бюджетирования заключается в том, чтобы представить всю финансовую информацию, показать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме для любого, даже не очень сведущего в тонкостях бухгалтерского учета менеджера, представить соответствующие показатели хозяйственной деятельности в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде [15, с. 140].

Для того чтобы принимать решения, делать это осознанно и своевременно, а не когда поезд уже ушел, нужна система координат, нужен прогноз, по которому можно оценить все возможные проблемы или вероятные трудности и выработать систему мер для их исправления. Без такой системы координат у руководителя предприятия или фирмы не будет даже возможности оценить, куда двигается компания, верной ли дорогой “шагают” ее бизнесы. Система бюджетов позволяет заблаговременно оценивать последствия текущего положения дел на предприятии или фирме и реализуемой стратегии для финансового самочувствия этого предприятия или фирмы (путем расчета и анализа финансовых коэффициентов или применения других инструментов финансового анализа). Таким образом, бюджетирование позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса и продуктов, обеспечивая финансовую устойчивость всего предприятия или фирмы. Для определения любых мер по повышению конкурентоспособности (будь то улучшение качества или увеличение производительности труда) необходимо формирование системы координат, в которой можно будет отслеживать происходящие изменения. Бюджетирование помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности или эффективности по отдельным видам товаров и услуг, видам бизнеса и структурным подразделениям предприятия или фирмы. Превышение установленных лимитов — сигнал бедствия, повод разобраться в положении дел на конкретном участке и определить пути решения. Все показатели качества и производительности труда, мониторинг процессов их повышения, так или иначе, связаны с системой бюджетов.

Назначение внутрифирменного бюджетирования.

• Разработка системы координат для бизнеса, базы исходных данных для финансового анализа и финансового менеджмента; перевод системы планирования с натуральных и физических единиц измерения на финансовые показатели; повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления.

• Рост эффективности использования имеющихся в распоряжении компании и ее отдельных структурных подразделений ресурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы (за превышение лимитов товарных запасов, за просрочку оплаты товарных кредитов и т. п.).

• Создание возможности для оценки инвестиционной привлекательности отдельных бизнесов (сфер хозяйственной деятельности), которые реализует или которыми собирается заняться в будущем предприятие или фирма.

• Повышение обоснованности выделения финансовых (прежде всего инвестиций и кредитов) и нефинансовых ресурсов (товарных кредитов) по отдельным направлениям хозяйственной деятельности и видам бизнеса компании; более точное определение направлений инвестиционной политики, направлений реструктуризации предприятия.

• Превращение компании в “финансово прозрачную”, понятную в финансовом отношении для тех, кто вложил в данный бизнес свои деньги.

• Укрепление финансовой дисциплины и сочетание стимулирования более эффективной работы структурных подразделений в интересах всей организации.

• Проведение постоянного мониторинга финансовой эффективности отдельных видов хозяйственной деятельности и структурных подразделений.

• Контроль за изменением финансовой ситуации в компании; повышение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния компании в целом, отдельных структурных подразделений и видов бизнеса.

Бюджетирование — основа финансовой дисциплины на предприятии, прежде всего повышения ответственности руководителей различного уровня управления за финансовые результаты, достигнутые возглавляемыми ими структурными подразделениями [27, с. 29].

До сих пор на большинстве наших предприятий действует так называемый “котловой” принцип учета затрат. В отсутствии бюджетирования, например, невозможно, во-первых, разделить высокорентабельные, низкорентабельные и нерентабельные виды бизнесов, а во-вторых, решить, какие из низкорентабельных видов бизнеса следует все-таки развивать и далее по той простой причине, что они приносят основную массу прибыли.

Кроме того, бюджетирование позволяет сделать предприятие или фирму, что называется, “прозрачной”, а потому более привлекательной для инвесторов. В Российской Федерации для подавляющего большинства предприятий реального сектора острой проблемой является обилие доставшейся в ходе приватизации собственности и неумение эффективно управлять ей. Бюджетирование позволяет определить неработающие, неэффективные активы, которые нужно побыстрее продать или от которых нужно избавиться иным образом. Поэтому бюджетирование является основой осмысленной реструктуризации предприятия, оптимизации и его структуры капитала (активов).

*Виды* бюджетов.

Бюджеты разрабатываются как в целом для организации (сводный бюджет), так и для ее структурных подразделений или отдельных функций деятельности (частные бюджеты). Процесс составления сводного (главного) бюджета в большинстве своих элементов практически совпадает с хорошо известным нам процессом разработки техпромфин-плана. Главный бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям деятельности план работы для организации в целом. В результате его составления создаются:

\* план прибылей и убытков;

\* прогноз денежных потоков;

\* прогнозный бухгалтерский баланс (отчет о финансовом положении).

Главный бюджет организации состоит из двух основных бюджетов — операционного и финансового. В *операционном бюджете* хозяйственная деятельность организации отражается через систему специальных технико-экономических показателей, характеризующих отдельные стороны и стадии производственно-хозяйственной деятельности. Конечной целью операционного бюджета является составление сводного плана прибылей и убытков. При его формировании используются бюджеты:

\* продаж;

\* производства;

\* закупки и использования материальных запасов;

\* трудовых затрат; \* общепроизводственных расходов;

\* административно-управленческих расходов;

\* коммерческих расходов.

Разработка операционного бюджета начинается, как правило, с составления плана продаж. Это связано с тем, что от величины и стоимости реализации во многом зависят все остальные экономические показатели организации: объем производства, себестоимость, прибыль и др. Бюджет продаж формируется как "сверху вниз" на базе стратегического планирования (например, исходя из емкости рынка, доли на рынке), так и "снизу вверх", принимая во внимание отдельных клиентов или продукцию. Во многих случаях объем продаж ограничивается имеющимися производственными мощностями. Основным источником информации при составлении бюджета продаж служат данные отдела маркетинга. После установления планируемого объема продаж разрабатывается производственный бюджет, на основе которого составляют бюджеты закупки и использования материалов, трудовых и общепроизводственных расходов. Далее готовят бюджеты коммерческих и административно-управленческих расходов. Операционный бюджет (план) прибылей и убытков в наиболее общем виде включает в себя следующие показатели:

1. Выручка от реализации продукции.

2. Себестоимость реализуемой продукции.

3. Валовая прибыль (п. 1 - п. 2).

4. Коммерческие расходы.

5. Управленческие расходы.

6. Прибыль (убыток) от продаж (п. 2 - п. 4 - п. 5).

Важной составной частью главного (сводного) бюджета организации является *финансовый бюджет (план).* В наиболее общем виде он представляет собой баланс доходов и расходов организации. В нем количественные оценки доходов и расходов, приводимые в операционном бюджете, трансформируются в денежные. Его основной целью является отражение предполагаемых источников поступления финансовых средств и направлений их использования. С помощью финансового бюджета (плана) можно получить информацию о таких показателях, как: \* объем продаж и общая прибыль;

\* себестоимость продаж;

\* процентное отношение доходов и расходов;

\* общий объем инвестиций;

\* использование собственных и заемных средств;

\* срок окупаемости вложений и др.

В состав финансового бюджета входят бюджеты инвестиций и денежных средств, а также прогнозный бухгалтерский баланс (отчет о финансовом положении). В бюджете инвестиций (капитальных затрат) определяются источники инвестиционных ресурсов и направления предполагаемых капитальных вложений. Бюджет денежных средств (прогноз денежных потоков) представляет собой план поступления денежных средств и (платежей на будущий период. С его помощью прогнозируются конечные остатки на счетах денежных средств, необходимых для составления прогнозного бухгалтерского баланса, а также выявляются периоды излишка финансовых ресурсов или их нехватки. Последним шагом в процессе подготовки главного (сводного) бюджета является разработка прогнозного бухгалтерского баланса (отчета о финансовом положении). Он отражает структуру активов и пассивов организации и соответствует отчетной форме № 1. Расчет ожидаемого бухгалтерского баланса по состоянию на конец планируемого периода позволяет оценить те изменения, которые произойдут с имуществом организации и его источником в результате хозяйственных операций планируемого периода. Составление подробного сводного бюджета является серьезным подспорьем для собственников организации в обеспечении контроля за эффективностью использования инвестированных в нее средств. Сводный бюджет также важен и для непосредственных руководителей организации. Он позволяет четко определить цели и задачи, стоящие перед ними, на планируемый период и контролировать ход выполнения производственной программы, процесс формирования доходов и расходов, состояние расчетов и платежей. При формировании бюджетов для подразделений организации необходимым условием является использование метода "нулевого баланса". Бюджеты должны составляться не на основе затрат за прошедший период, а на базе запланированных мероприятий. Бюджеты необходимо формировать на базе одного из альтернативных вариантов плана. Возможны следующие варианты: пессимистический, вероятностный и оптимистический. *Пессимистический вариант* должен преследовать ми- нимальную цель и требовать максимального сокращения имеющихся ресурсов. *Вероятностный вариант* должен ориентироваться на достижение максимальных целей при умеренном использовании ресурсов. *Оптимистический вариант* должен предусмотреть выполнение максимальной цели при эффективном использовании всех ресурсов.

Формируемые бюджеты должны отвечать следующим требованиям.

1. Бюджеты должны быть напряженными, но достижимыми. Лишь сбалансированность мотивирует соблюдение бюджета.

2. Право на существование имеет только действительный бюджет. Теневой или аварийный бюджеты недопустимы.

3. Бюджет является обобщающим планом в натуральных и денежных единицах.

4. Ответственный за исполнение бюджета должен принимать участие при его разработке, для того чтобы со всей ответственностью отнестись к составлению бюджета.

5. Бюджет является своеобразной инструкцией к записи по счетам. Он требует равенства планируемых и фактических данных.

6. Бюджет остается неизменным во время бюджетного периода.

Составленный бюджет должен проходить согласование со всеми службами организации, участвующим в его формировании, после чего он представляется на рассмотрение руководству организации. После одобрения руководством организации бюджет становится действующим. Он должен [быть обязательно принят перед началом хозяйственного [года, для того чтобы требуемые мероприятия могли быть :своевременно выполнены. Бюджет имеет силу для целого временного периода. Меняющиеся данные, параметры или цели не ведут к изменению бюджета. Сведения об отклонениях, полученные в результате сравнения плановых и фактических показателей, учитываются на будущее к началу :рока действия следующего бюджета. На основании утвержденного руководством организации-бюджета строятся ежемесячные планы доходов и рас-ходов, которые обязательны для исполнения всеми службами. Через эти планы осуществляется управление затратами в организации и обеспечивается достижение необходимого уровня экономических показателей (объем продаж, чистая прибыль, рентабельность активов, норма прибыли и др.), без чего невозможно гибкое развитие предприятия. Эффективность и обоснованность принятых бюджетов выявляется тогда, когда сопоставляются плановые показатели с фактическими. Для этого на предприятии могут быть составлены как статические, так и гибкие бюджеты. *Статический бюджет* рассчитывается на конкретный уровень деловой активности организации. В нем доходы и расходы планируются исходя только из одного уровня реализации. При сравнении данных статического бюджета с фактическими достигнутыми результатами фактический объем реализации во внимание не берется, т.е. проводится сравнительный анализ результатов (табл. 1).



Приведенные в таблице данные свидетельствуют о том, что производственным предприятием показатели, предусмотренные в главном бюджете, не были достигнуты. По всем показателям, зависящим от объема реализации продукции, имеются отрицательные значения. Статический бюджет отражает сам факт достигнутого результата. С его помощью сравнивают и анализируют только абсолютные значения показателей как в денежном, так и в процентном отношениях.

Возможности более детального анализа статический бюджет не предоставляет. В этих целях используют гибкий бюджет. В *гибком бюджете* предусматривается несколько альтернативных вариантов объема реализации. Он учитывает изменение затрат и доходов в зависимости от изменения уровня продаж и представляет собой динамическую базу для сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями. Гибкий бюджет включает доходы и расходы, скорректированные на фактический объем продаж. Если в статическом бюджете показатели планируются, то в гибком бюджете они рассчитываются. При использовании гибкого бюджета применяется факторный анализ результатов (табл. 2). Сравнение статического и гибкого бюджетов показывает, что гибкий бюджет предоставляет более объективные данные для анализа показателей предприятия. Так, например, недовыполнение плана по прибыли по статистическому бюджету составляет 300 тыс. руб., а по гибкому бюджету — 60 тыс. руб. Это связано с тем, что статический бюджет не учитывает влияния фактического объема реализации продукции, т.е. он оторван от реальной действительности.



В гибком бюджете для производственных затрат вначале определяют норму в расчете на единицу продукции, а затем на основе этих норм определяется плановый объем производственных затрат в зависимости от уровня фактической реализации. Как видно из приведенных данных, главным бюджетом, составленным на объем реализации 10 000 шт., планировалось 3800 тыс. руб. производственных затрат. Это означает, что плановые производственные затраты на единицу продукции составляют 380 руб. (3 800 000 : 10 000). Умножая их на фактически достигнутый объем реализации, получим 3040 тыс. руб. (8000 х 380) производственных затрат. Такая корректировка в гибком бюджете осуществляется по всем статьям производственных затрат. Аналогичным образом также корректируется выручка от продаж. Так, главным бюджетом, рассчитанным на 10 000 тыс. шт. изделий, определен объем выручки от продаж в размере 5000 тыс. руб. Это означает, что предполагаемая цена реализации одного изделия должна составить 500 руб. (5 000 000 : 10 000). В нашем примере фактически реализовано 8000 шт. изделий. Следовательно, выручка от продаж по гибкому бюджету должна составить 4000 тыс. руб. (8000 х 500). Таким образом, система бюджетирования, основанная на контролируемом прогнозе, имеет целый ряд достоинств *и* в современных условиях является одним из наиболее передовых методов управления. Он применим во многих областях управления. Так:

\* в финансовом менеджменте при его помощи можно заранее сформировать достаточно ясное представление о, структуре бизнеса организации, 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 для разработки более точных прогнозов и определять наиболее целесообразные и эффективные коммерческие мероприятия в пределах, обеспеченных имеющимися ресурсными возможностями для их осуществления;

\* в области организации общего управления этот метод четко определяет значение и место каждой функции (коммерческой, производственной, финансовой, административной и т.д.), осуществляемой в организации, позволяет обеспечить должную координацию деятельности этих служб, ориентируя их на совместную деятельность для достижения утвержденных в бюджете показателей;

\* в области управления затратами этот метод способствует более экономному использованию ресурсов и обеспечивает поиск путей снижения затрат.

### **1.2.3. Система бюджетирования и внутрихозяйственной отчетности.**

### **Бизнес-планирование.**

В рыночных условиях хозяйствования процветающим считается предприятие, получающее устойчивую прибыль от своей деятельности. Эта задача-максимум может быть реализована на стабильной основе через систему внутрихозяйственного планирования. Естественно, возникает вопрос: как могут сочетаться в реальной действительности рыночный механизм и планирование? Как известно, ведущая роль в координации деятельности продавцов и покупателей принадлежит ценам, именно они определяют выгодные объемы и способы производства для участников хозяйственных связей. Каждое предприятие вынуждено подчинить свои действия ценовому механизму, закону спроса и предложения, поскольку никто не в состоянии отменить их действие. Однако во внутренней структуре каждого предприятия механизм цен вытесняется сознательными действиями администрации, менеджеров и других специалистов. Поэтому деятельность предприятия регулируется через принятие плановых решений. С этой позиции планирование и следует рассматривать как механизм, который заменяет цены и рынок во внутренней деятельности предприятия. Одновременно оно является и составной частью менеджмента. Поэтому планирование представляет собой умение предвидеть цели предприятия, результат его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения поставленных целей. Планирование в зависимости от времени действия подразделяется на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное, а по характеру преследуемой цели — на стратегическое, тактическое и оперативное. В рамках стратегического или долгосрочного планирования (на срок 5—10 лет) разрабатывается концепция перспективного развития предприятия. Она преследует достижение стратегических целей его существования: сохранение стабильного положения на рынке; расширение доли рынка; максимизацию прибыли; повышение рентабельности; поддержание и обеспечение ликвидности (платежеспособности); завоевание лидерства на рынке; расширение экспортных возможностей и др. По каждому из этих направлений определяют, в какие сроки должны быть достигнуты те или иные цели, что для этого нужно сделать и кто несет ответственность за решение той или иной проблемы. Осуществление стратегических направлений деятельности предусматривается всей системой разрабатываемых на предприятии планов. С помощью тактического или среднесрочного планирования (3—5 лет) осуществляется детализация стратегических целей и задач предприятия. В рамках такого планирования обеспечивается разработка конкретных программ, направленных на постепенное и последовательное внедрение в жизнь намеченных долгосрочных целей предприятия. В них предусматривается увязка целей развития с ресурсами и определяются пропорции между различными показателями. Система оперативного или краткосрочного планирования задает динамику и ритмичность работы предприятия в течение дня, недели, декады, месяца, квартала или года. Такие планы разрабатываются на основе утвержденных программ, имеют узкую направленность, высокую степень детализации и характеризуются использованием различных приемов и методов при их обосновании. Принятый план является стратегией предприятия, а конкретные меры по его осуществлению — тактикой. Во многих западных фирмах получило развитие непрерывное планирование, при котором ежегодно конкретизируют планы предстоящего года и уточняют показатели на следующие два года. В результате фирмы имеют перспективный план и последовательно добиваются повышения его обоснованности. Такой подход к планированию должен стать правилом и для всех отечественных предприятий. Одним из мощных инструментов внутрихозяйственного планирования является *бизнес-планирование.* В странах с развитой рыночной экономикой бизнес-планы давно заняли свое достойное место. Отечественная же теория и практика только накапливают опыт разработки таких планов, необходимых как для получения инвестиций, так и для формулировки собственных идей в части бизнеса, а также для оценки жизнеспособности его предлагаемого объекта. *Бизнес-план* — краткое, точное, доступное и понятное , описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Бизнес-план предназначается для обоснования предполагаемого бизнеса и оценки результатов за определенный период времени. В связи с этим он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха. Бизнес-план является документом, позволяющим "высветить" курс действий и управлять бизнесом. Поэтому его можно представить и как неотъемлемый элемент внутрихозяйственного планирования, и как руководство для исполнения и контроля. Очень часто бизнес-план используется как средство получения необходимых инвестиций. В этом аспекте он служит "наживкой" для инвесторов и мощным инструментом финансирования бизнеса. Кроме того, бизнес-план может стать хорошей рекламой для предполагаемого бизнеса, создавая деловую репутацию и являясь своеобразной визитной карточкой организации. Поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным и информационно наполненным. Бизнес-план должен гарантировать успех предполагаемого бизнеса и демонстрировать готовность организации идти на риск. Его можно рассматривать и как инструмент самообучения. В этом аспекте его разработка — это непрерывный процесс познания и самопознания. Подводя итог вышеизложенному, можно утверждать, что бизнес-планирование — это творческий процесс, требующий профессионализма и искусства. Для практической реализации бизнес-планирования как процесса очень важно соблюдение следующих основополагающих принципов:

\* гибкости, предусматривающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;

\* непрерывности, предполагающей "скользящий" характер планирования;

\* коммуникативности, под которой следует понимать координацию и интеграцию усилий (все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо);

\* итеративности, предусматривающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;

\* многовариантности, позволяющей выбрать наилучшую из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;

\* участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;

\* адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования. В экономической литературе существует множество версий бизнес-планов как по форме, так и по содержанию, структуре и т.д. В разрезе объектов бизнеса целесообразно применять классификацию бизнес-планов, показанную на рис. 1. Возможны другие классификации типов бизнес-планов, например, по компонентам менеджмента. Приведенную на рисунке классификацию бизнес-планов можно разрабатывать в различных модификациях в зависимости от их назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому и действующему). Следует отметить, что к бизнес-плану близок такой привычный ранее отечественным предпринимателям документ, как технико-экономическое обоснование. Но главное отличие бизнес-плана — в его стратегической направленности, предпринимательском характере, гибком сочетании производственного, технического, финансового и рыночного аспектов деятельности на основе внутренних возможностей организации и внешнего окружения. При разработке различных типов бизнес-планов необходимо учитывать такие особенности, как: специфика отрасли; общая стратегия организации; концепция продукта и т.д. Оптимальным является приведенная ниже структура бизнес-плана.



1. Концепция бизнеса.

2. Ситуация в настоящее время и краткая информация об организации.

3. Характеристика объекта бизнеса.

4. Исследование и анализ рынка (рынки и конкуренция или среда для бизнеса)

5. Организационный план, в том числе правовое обеспечение

6. Персонал и управление.

7. План производства.

8. План маркетинговых действий.

9. Потенциальные риски.

10. Финансовый план и финансовая стратегия

. Эта структура не рассматривается как нечто застывшее, она может изменяться в зависимости от конкретных целей, задач и объектов бизнеса. Главное здесь то, что бизнес-план является официальным документом и должен быть оформлен в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу и т.д. Для его написания необходимо собрать большой информационный материал по широкому кругу вопросов о рынках, состоянии отрасли, новых технологиях, оборудовании и т.п. Значительная часть этого материала, как правило, не входит в окончательный, официальный вариант бизнес-плана, поэтому заслуживает внимания предварительная разработка его рабочего варианта. В него включаются все рабочие информационные материалы, сгруппированные по разделам официального бизнес-плана. Эти материалы могут иметь самый разнообразный характер (от описаний, формулирования своих идей до расчетов, оформленных в таблицах произвольного вида), постоянно дополняться в процессе работы и использоваться при модернизации официального варианта бизнес-плана. Следует отметить, что в отечественной теории и практике бизнес-планирование иногда неоправданно отождествляется с внутрихозяйственным планированием. Однако между этими видами планов существуют различия.

1. Бизнес-планирование в отличие от внутрихозяйственного включает не весь комплекс общих целей предприятия, а одну из важнейших задач, определяющих конкретное содержание планирования нового вида деятельности или бизнес-проекта. Бизнес-план ориентируется, главным образом, на разработку новой стратегии или тактики развития предприятия, тогда как внутрихозяйственное планирование может включать различные виды совместной текущей и перспективной деятельности.

2. Бизнес-планы разрабатываются, как правило, на инновационные проекты, четко очерченные временными сроками их выполнения, по истечении которых работа над бизнес-проектом завершается. Внутрихозяйственное планирование проводится и осуществляется непрерывно на всех уровнях управления хозяйством. По мере выполнения одного годового плана организации после соответствующей корректировки переходят к осуществлению очередного плана и т.д. Бизнес-план имеет не только четкие временные, но и более узкие пространственные границы, тогда как любой внутрихозяйственный план таких четких ограничений не имеет.

3. Основное назначение бизнес-плана состоит в открытии предпринимателями нового дела и получении на выполнение проекта необходимых производственных ресурсов, в первую очередь денежных средств. Поиск надежных инвесторов требует наиболее тщательного обоснования многих финансовых показателей с учетом существующей степени риска не только во внутренней производственно-хозяйственной деятельности, но и во внешних кредитно-финансовых и банковских структурах. Внутрихозяйственные планы необходимы в большей степени для собственного использования, тогда как бизнес-планы нужны для инвесторов и кредиторов.

4. Бизнес-планы разрабатываются непосредственно под руководством и при личном участии предпринимателя — учредителя фирмы. Внутрихозяйственным планированием, как правило, занимаются профессиональные экономисты-менеджеры и специалисты линейных и функциональных подразделений предприятия. процесса планирования чаще всего применяют термин *"бюджетирование".* Бюджет представляет собой план, выраженный в натуральных и денежных единицах. В западных системах управленческого учета для характеристики для управления доходами, расходами и ликвидностью пред- . приятия. Качественное бюджетирование предполагает участие в плановом процессе многих специалистов: маркетологов, экономистов, финансистов, бухгалтеров, технологов, специалистов в области налогообложения, нормирования трудовых и материальных ресурсов и др. 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 включает в себя четыре основных этапа, а именно: \* постановку проблемы и сбор исходной информации для разработки проекта бюджета; \* анализ и обобщение собранной информации, расчет научно обоснованных показателей деятельности предприятия, формирование проекта бюджета; \* оценку проекта бюджета;

\* утверждение бюджета.

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

## 

## 1.3. Бюджетирование как управленческая технология

### 

### 1.3.1. Бюджетирование как технология управления предприятием

Бюджетирование — это, с одной стороны, процесс, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой — управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений [29, с. 203].

Основным объектом бюджетирования является бизнес. Не предприятие или фирма, а именно бизнес как вид или сфера хозяйственной деятельности. В качестве объекта финансового планирования могут выступать производство и сбыт продуктов одного или нескольких видов, обособленные территориально, технологически или по сегментам рынка. В одной компании одновременно может существовать несколько видов бизнеса, переплетающихся и взаимосвязанных друг с другом технологически, организационно, финансово. Бюджетирование позволяет управлять финансами, как отдельного бизнеса, так и предприятия в целом, определяя набор видов бизнеса, сроки и направления реструктуризации и т. п.

Бюджетирование — это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Бюджет — это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам. Отчасти уже поэтому в высокоразвитых странах бюджет (финасовый план) — основа внутрифирменного управления. Соответственно бюджетирование — это технология составления, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов, а потому бюджетирование превращается в основу основ всех технологий внутрифирменного управления.

В сознании российских людей бюджет представляет собой категорию государственного управления, по поводу которой ведутся дебаты между Правительством и Государственной Думой. За рубежом бюджет является категорией прежде всего бытовой: бюджет семьи или финансовый план компании, т. е. утвержденный ее руководителями прогноз финансового состояния фирмы, в котором определены основные лимиты расходов и затрат, нормативы финансовых результатов, различные целевые финансовые показатели. Бюджет — это и запланированные финансовые сметы, и прогнозируемые объемы привлечения внешних финансовых ресурсов (кредитов и инвестиций), условия их получения и т. п. Бюджет предприятия или фирмы — это финансовый план, т. е. выраженное в цифрах запланированное на будущее финансовое состояние предприятия или фирмы, финансовое, количественно определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. Соответственно бюджетирование — это процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана, охватывающего все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным подпериодам.

Важно также представлять себе сферы применения бюджетирования. Как процесс составления финансовых планов и смет бюджетирование применимо ко множеству объектов: компании или предприятию в целом, отдельному структурному подразделению (бюджет отдела, цеха, участка и т. д.), программе работ или функции управления (бюджет коммерческих расходов, бюджет продаж и т.п.), отдельному контракту или проекту, специально выделенным центрам учета (центры прибыли, центры затрат и т.п.). При постановке бюджетирования как процесса важно выбрать объект бюджетирования. Для бюджетирования как управленческой технологии важно также определить уровни составления и консолидации (составления сводных бюджетов) бюджетов, соответствующие уровням управленческой иерархии (бюджеты дочерних компаний, центров финансовой ответственности). При постановке бюджетирования важно также представлять себе, что универсальных правил, методов и процедур, строго описанных в экономической литературе или закрепленных в нормативных актах по бухгалтерскому учету, здесь быть не может. Бюджетирование — это всегда простор для творчества, поскольку каждое предприятие, любая большая и малая фирма — уникальны и неповторимы. А значит, и системы внутрифирменного бюджетирования в них могут быть неповторимыми и уникальными.

Как управленческая технология бюджетирование является не только (а может быть, и не столько) инструментом планирования. Это еще и инструмент контроля за состоянием и изменением положения дел с финансами в компании в целом или в отдельном виде бизнеса. Поэтому наряду с бюджетами на предстоящий период должны составляться отчеты об исполнении бюджетов за истекшее время, а также сопоставляться плановые и фактические показатели. По результатам сопоставления проводится так называемый анализ отклонений, т. е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых и причин их возникновения. Отклонения (могут быть отрицательными, когда фактические показатели ниже плановых, и положительными***,*** если фактические показатели превышают прогнозируемые или установленные ранее.

Отклонения могут измеряться в абсолютных (например, в рублях) и в относительных (например, в процентах) единицах 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.

План-факт анализ может проводиться для всех основных бюджетов, а при необходимости (для более тщательного изучения причин отклонений) — для отдельных операционных бюджетов. План-факт анализ может проводиться и для компании в целом, и для ее отдельных бизнесов (чтобы выявить, за счет какого из бизнесов возникают отрицательные или положительные отклонения). В любом случае выбор объекта план-факт анализа — сугубо внутреннее дело компании на основе целей и задач бюджетирования, поставленных ее руководителями.)

### 1.3.2. Классификация и распределение затрат

Для разработки форматов основных бюджетов и определения набора операционных бюджетов прежде всего предстоит разобраться с классификацией затрат. Разные виды расходов нормируются и планируются различным образом. При этом всегда нужно делать различия между некоторыми теоретическими построениями финансового менеджмента и реальной практикой финансового планирования. В целом все виды затрат могут быть разделены на две основные категории: постоянные (условно-постоянные) и переменные (условно-переменные) [18, с. 52].

*Постоянные (условно-постоянные) затраты* — это расходы, которые остаются сравнительно неизменными в течение бюджетного периода, независимо от изменения объемов продаж (например, управленческие расходы, амортизация). В действительности эти расходы постоянными в буквальном смысле слова не являются. Они возрастают вместе с увеличением масштабов хозяйственной деятельности (например, с появлением новых продуктов, новых бизнесов, филиалов или представительств в других регионах) более медленными темпами, чем рост объемов продаж, или растут скачкообразно. Поэтому их и называют условно-постоянными.

*Переменные* *(условно-переменные) затраты* —это расходы, которые изменяются в прямой пропорции в соответствии с увеличением или уменьшением общего оборота (выручки от реализации). Эти расходы непосредственно связаны с операциями предприятия по закупке и доставке продукции потребителям (стоимость приобретенных това­ров, сырья, комплектующих, некоторые расходы по переработке, например электроэнергия и т. п.). Условно-переменными их называют потому, что прямо пропорциональная зависимость от объема продаж на самом деле существует лишь до поры до времени или в определенный период. Доля этих расходов в какой-то период может измениться (поставщики поднимут цены, темп инфляции отпускных цен может не совпадать с темпом инфляции этих издержек и т. п.). А это будет означать, что с данного периода переменные затраты хотя и будут изменяться, как и прежде, прямо пропорционально объему продаж, но на другом уровне (с другим удельным весом).В теории финансового менеджмента также принято выделять такие две категории, как прямые и накладные расходы.Здесь за критерий разделения принят не порядок начисления (нормирования) этих затрат во взаимосвязи с изменением объема продаж, а порядок отнесения различных категорий расходов на себестоимость продукции.

*Прямые расходы*— это те расходы, которые непосредственно и полностью относятся на себестоимость данной продукции. Они непосредственно связаны с хозяйственной деятельностью и формируют себестоимость продукции (стоимость закупленных сырья, материалов, комплектующих, расходы на заработную плату по их переработке и на производственное обслуживание). Например, если вы купили сырье или материалы на сумму 100 руб. и произвели из них продукцию стоимостью 200 руб., то на себестоимость продукции следует отнести (списать) все 100 руб. затрат. Было бы странно, если бы, затратив на изготовление чего бы то ни было 100 руб., вы из каких-либо альтруистических побуждений списали на себестоимость только 50 руб.

*Накладные расходы*— это расходы, косвенным образом связанные с производством данного продукта, бизнеса или хозяйственной деятельностью фирмы, являлись условием ее существования как организации. Косвенные расходы предназначены для различных целей, их нельзя непосредственно отнести на стоимость отдельного продукта, контракта, клиента (например, реклама, административные расходы, издержки связи). Например, фирма затратила на рекламу 100 руб. Эти деньги она должна будет каким-то образом распределить между различными видами изделий и услуг или между видами бизнесов своей фирмы [18, с. 86].

Главный критерий распределения расходов по основным категориям — их экономическое содержание, а не место в принятой системе бухгалтерской отчетности.В литературе по финансовому менеджменту существует и более детальная классификация затрат с выделением полупеременных и полупостоянных затрат.

Полупеременные затратыимеют черты как постоянных, так и переменных расходов, т. е. изменяются в зависимости от товарооборота более высокими темпами, чем постоянные, но не прямо пропорционально, как переменные. Эти расходы отражаются обычно в составе накладных расходов (некоторые коммерческие расходы, например расходы на рекламу).

В практике бюджетирования прямые и условно-переменные расходы могут планироваться одинаковым образом — в зависимости от изменения объема продаж или объема производства. Точно так же условно-постоянные и полупеременные расходы могут планироваться как накладные. Поэтому при распределении затрат в рамках финансового планирования можно ограничиться разделением на две категории по принципу их нормирования: прямые (все переменные) и накладные (все постоянные, условно-постоянные и полупеременные). Для более точного планирования всех видов затрат, для учета полупеременных затрат или национальных особенностей поведения отдельно взятых условно-постоянных затрат собственно и необходимы операционные бюджеты. Всегда нужно помнить, что нет единого, универсального критерия отнесения конкретных издержек производства к прямым или накладным (постоянным) затратам.Можно ограничиться простой констатацией того факта, что прямые затраты — это в большей степени категория бухгалтерского учета, тогда как переменные — категория финансового планирования. Понимание этого обстоятельства важнее определения, куда же все-таки лучше отнести тот или иной конкретный вид издержек, причем в отрыве от его экономической роли и содержания. В бюджетировании все виды затрат, включаемых в состав прямых, можно нормировать в виде определенного процента от объема продаж. (Ведь в бюджетировании важно установить лимиты, общие ограничения изменения затрат, а не производить скрупулезный, до копейки, подсчет их, как это принято в бухгалтерском учете.) В этом случае размер таких затрат будет меняться при изменении объемов продаж. А при отсутствии последних также будет равен нулю, хотя предприятие уже может приобрести, например, сырье или материалы, которые нужно отнести к прямым затратам.

В бюджетировании важно учитывать (планировать, нормировать, контролировать) наиболее важные (критические) статьи затрат для данного бизнеса. Однако эта проблема усугубляется еще и тем, что для каждого отдельного предприятия или фирмы даже одной и той же отрасли или региона в качестве критических могут выступать самые разные ресурсы. Какие ресурсы (виды затрат или расходов) должны быть выделены в бюджете доходов и расходов в качестве отдельных статей, для каких должны составляться операционные бюджеты — все это целиком зависит от руководителей фирмы.

Прямые расходыи их состав могут определяться руководителями предприятия или фирмы самостоятельно. В зависимости от вида бизнеса конкретный набор расходов, относимых к прямым затратам, может меняться, но в целом здесь выделяют три основные статьи:

а) оплата сырья, товаров, материалов, комплектующих, приобре­таемых на стороне, у поставщиков или субподрядчиков;

б) оплата операционных (производственных, эксплуатационных) расходов, непосредственно связанных с ростом или уменьшением объе­ма продаж (общего и (или) чистого оборота);

в) расходы на заработную плату так называемого основного произ­водственного персонала, чья численность и оплачиваемое рабочее вре­мя также напрямую связаны с объемами продаж.

Указанные категории прямых затрат обычно характерны для производственных подразделений. Но в некоторых видах бизнеса, например, все расходы на заработную плату могут изменяться не прямо пропорциональнодинамике объемов продаж и вообще быть с ними не связаны. В этом случае их можно исключить из состава прямых затрат и включить в накладные расходы.

Прямые затраты — это все затраты, которые можно проследить и отнести к продукту, клиенту, контракту (например, стоимость закупленных товаров, транспортные расходы, комиссионные посредникам, услуги субподрядчиков). Прямые (переменные) затраты могут быть подсчитаны двумя способами:

1) на основе норм расхода сырья, материалов, электроэнергии, затрат труда и т. п. на единицу изделия (часто это сделать весьма затруднительно, особенно на период более шести месяцев в условиях высокой инфляции или для нового бизнеса);

2) на базе доли отдельных видов затрат в себестоимости продукции (в процентах). В последнем случае при планировании бизнеса могут устанавливаться нормативы в виде фиксированного процента в выручке от реализации (товарооборота). Снижение норматива обеспечивается специальными мероприятиями организационно-технического характера (повышение производительности труда, поиск более дешевых источников сырья и т. п.) и требует специального пояснения при составлении бюджета.

При расчете прямых затрат учитывается заработная плата так называемого основного производственного персонала, т. е. всех работников (основных и вспомогательных рабочих, инженерно-технических работников и специалистов, работающих посменно, чья численность, а значит, и заработная плата изменяются прямо пропорционально росту объемов продаж). Если такой зависимости ни для одной из категорий персонала нет, то издержки на заработную плату к прямым затратам могут не относиться вообще. В случаях, когда трудно отнести какие-либо затраты к прямым или накладным расходам (невозможно решить, изменяются ли данные издержки прямо пропорционально объему продаж), целесообразнее такие виды расходов включать в накладные.

В накладные расходывключаются все виды постоянных или условно-постоянных затрат, т. е. те затраты, величина которых не зависит прямо пропорционально от объема реализации. Поэтому при планировании будущих затрат принято предусматривать некоторое снижение доли этих затрат в чистой выручке по мере роста объемов продаж. В зависимости от вида бизнеса принимается конкретный набор расходов, относимых к накладным, но в целом здесь обычно выделяют три основные группы затрат [23, с. 123]:

а) управленческие расходы— это издержки на заработную плату работников аппарата управления (ИТР и АУП) предприятия или фирмы, их структурных подразделений, вспомогательного персонала, представительские, командировочные расходы, расходы на служебный транспорт, аренду, услуги юристов, консультантов, аудиторов со стороны, хозяйственные нужды, канцелярские товары, малоценное офисное оборудование и т. п.;

б) коммерческие— расходы по продаже и рассылке, по продвиже­нию продукта на рынке и по его доставке потребителю (реклама, транспортные расходы, заработная плата сбытового персонала и т. п.);

в) прочие накладные— расходы по обслуживанию кредитов и займов, амортизация основных фондов и нематериальных активов и др.

Применительно к отдельным структурным подразделениям предприятий и фирм, проектам или видам бизнеса, реализуемым в рамках одной компании, возникает проблема распределения накладных расходов на общецеховые (расходы по деятельности отдельного бизнеса) и общезаводские или общеорганизационные (расходы по финансированию операций организации или компании в целом, необходимых для реализации данного бизнеса, например маркетинговые исследования, общая для всех бизнесов компании реклама и т. п.).

Управленческие расходымогут определяться следующими методами.

1. Определяются фактические издержки на оплату труда персонала, аренду, ремонт и т. п. за прошлые периоды (на основании план-факт анализа) и затем их сумма принимается за лимит на предстоящий бюджетный период (планирование от достигнутого). Если увеличение объемов продаж, инфляция и другие факторы требуют увеличения соответствующих расходов, то это увеличение осуществляется таким образом, чтобы доля управленческих расходов в выручке от реализации не повышалась (лучше, чтобы плавно снижалась), т. е. управленческие расходы возрастали бы более низкими темпами, чем рост объемов продаж.

2. Доля управленческих расходов (также на базе анализа прошлых периодов) может быть установлена в виде фиксированного процента от объема продаж (чистой нетто-выручки от реализации) с тем, чтобы позволить руководителям оперативно маневрировать имеющимися в их распоряжении ресурсами, дать стимул к увеличению объемов продаж или к сокращению аппарата управления и сопутствующих затрат при ухудшении хозяйственной конъюнктуры. Этот метод наиболее характерен для трудо- и капиталоемких отраслей.

3. Определяется доля управленческих расходов в объеме условно-чистой продукции (сумма фонда оплаты труда и балансовой прибыли) отдельного бизнеса за прошлые периоды. В соответствии с ней устанавливаются лимиты на предстоящий период.

Коммерческие расходыопределяются, как правило, в зависимости от стратегии маркетинга, при этом обычно используются следующие методы [18, с 70]:

• в процентах от товарооборота;

• в расчете на единицу реализуемого товара;

• на основе исследований рынка (стоимость рекламной кампании);

• общие расходы на основе тенденций прошлых периодов.

Применительно к накладным расходам может существовать проблема распределения так называемых общеорганизационных расходов, которые нельзя непосредственно определить по данному виду бизнеса. Доля общеорганизационныхуправленческих или коммерческих расходов отдельного бизнеса может быть установлена на основе доли бизнеса в:

• общем объеме продаж компании (наихудший вариант— в стоимостном выражении, может быть, поэтому чаще всего применяемый в России; немного лучше — в натуральных единицах измерения);

• общей численности занятых (несколько лучшеи поэтому менее распространенный в России);

• совокупном фонде оплаты труда (еще лучше);

• общих активах компании (в современной теории финансового менеджмента считается, что такой подход хороший,но в России он практически не используется, поскольку составлять расчетные балансы — а без них никуда — для отдельных видов бизнеса в нашей стране не принято).

Одинаковые затраты для компаний одной и той же отрасли или даже для однопрофильных структурных подразделений одной и той же компании могут быть в одном случае отнесены к категории переменных, а в другом — к постоянным издержкам. Единственный универсальный критерий здесь может быть один — изменяются ли данные издержки пропорционально (прямо пропорционально) изменению объемов продаж или нет. И все. Необходимо сразу же заметить, что ничего похожего в практике бухгалтерского учета России нет. Такое разделение производится только в документах международного образца.

### 1.3.3.Разработка сметы затрат. Порядок составление и применения бюджетов на предприятии. Бюджетный контроль

Смета затрат представляет собой сводный план всех расходов предприятия на предстоящий период производственно-финансовой деятельности. Она определяет общую сумму издержек производства по видам используемых ресурсов, стадиям производственной деятельности, уровням управления предприятием и другим направлениям расходов. В смету включаются затраты основного и вспомогательного производства, связанные с изготовлением и продажен продукции, а также на содержание административно-управленческого персонала, выполнение различных работ и услуг, в том числе и не входящих в основную производственную деятельность предприятия.

Планирование видов затрат осуществляется в денежном выражении на предусмотренные в годовых проектах производственные программы, цели и задачи, выбранные экономические ресурсы и технологические средства их выполнения. Все плановые задания и показатели конкретизируются в соответствующих сметах, включающих стоимостную оценку затрат и результатов. Например, *смета* расходoв составляется как план ожидаемых затрат по различным видам выполняемых работ и применяемых ресурсов. *Смета затрат па производство продукции* показывает планируемые уровни материальных запасов, объемы выпускаемой продукции, стоимость различных видов ресурсов и т *Смета перспективных доходов* устанавливает планируемые денежные поступления и расходы на предстоящий период. Сводная *смета* увязывает все затраты и результат по основным разделам годового плана развития предприятия.-. В процессе разработки сметы затрат на производство и.-отечественной экономической науке и практике широко; применяют три основных метода:

1) *сметный —* на основе расчета затрат в масштаб всего предприятия по данным всех других разделов плана *.*

2) *сводный —* путем суммирования смет произведет отдельных цехов, за исключением внутренних оборотов между ними;

3) *калькуляционный* — на основе плановых расчетов по всей номенклатуре продукции, работ и услуг с разложением комплексных статей на простые элементы затрат.

*Сметный метод* на отечественных предприятиях наиболее распространен. Его применение обеспечивает тесную взаимоувязку и приведение в единую систему расчетов комплексного плана. При этом методе все затраты на производство по отдельным элементам сметы находят по данным соответствующих разделов годового плана. Порядок определения сметных затрат обычно следующий.

1. *Затраты на основные материалы, полуфабрикаты* И *комплектующие* устанавливают на основе плана годовой Потребности материальных ресурсов. В смету включают лишь те затраты, которые в течение планового периода будут израсходованы и подлежат списанию на производство продукции. Потребность в материалах принимают без учета вменения остатков складских запасов. В стоимость материалов включают суммарные затраты не только на изготовление основной продукции, но и на выполнение других работ и услуг в соответствии с планом их реализации на рынке, а также на реконструкцию и расширение различных подразделений предприятия и выпуска готовой продукции, но с вычетом стоимости возвратных материальных отходов.

2. *Затраты на вспомогательные материалы* также принимают на основании годовых планов их потребности. В состав этих затрат принято включать также стоимость рас-ходуемых в плановом периоде покупных инструментов и малоценного хозяйственного инвентаря.

3. *Стоимость топлива* в смете затрат планируют безотносительно к его использованию в технологических процессах или в хозяйственно-бытовых службах. Общие затраты-устанавливаются без учета остатков энергетических ресурсов.

4. *Стоимость энергии* включают в смету затрат отдельным элементом только в том случае, если предприятие покупает её у внешних поставщиков. В состав этих затрат входят все виды расходуемой энергии: электрическая (силовая, осветительная), сжатый воздух, вода, пар, газ и др Если какой-то вид энергии вырабатывается на самом пред приятии, то данные затраты относят на соответствуют,!! элементы сметы затрат (материалы, заработная плата и т.д.).

5. *Основную и дополнительную заработную плату* всех категорий персонала определяют по действующим тарифным ставкам и окладам с учетом сложности и трудоемкости выполняемых работ, численности и квалификации работников. Сюда же включают и фонд заработной платы вне штатного состава работающих. Кроме того, на общий фон;; заработной платы промышленно-производственного персонала планируют *отчисления на социальные нужды* по действующим в плановый период ставкам.

6.*Амортизационные отчисления* предназначены для возмещения износа технологического оборудования, промышленных зданий, производственных сооружений и других основных фондов за счет себестоимости выпускаемо;' продукции. Общий размер амортизационных отчислений -зависит от существующих норм амортизации, срока службы оборудования и стоимости основных производствен!!!.:' фондов.

7. *Прочие денежные расходы* включают затраты, не предусмотренные в предыдущих статьях сметы производств По каждой из статей прочих расходов необходимо обосновать величину соответствующих затрат по существующий нормам или опытным данным.

Разработанная смета затрат на производство должна также соответствовать запланированному объему реализации товаров и услуг. При необходимости допускается корректировка планируемых расходов с учетом изменения норматива складских запасов готовой продукции, незавершенного производства, материальных запасов, затрат будущий периодов и т.п.

*Сводный метод* составления сметы затрат на производство предусматривает предварительную разработку и свод в единую систему общих затрат по цехам основного и

обслуживающего производства. В цеховую смету затрат включаются две группы расходов:

1) прямые издержки данного цеха на материальные ресурсы и комплектующие детали, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальные нужды, амортизационные отчисления и прочие денежные расходы;

2) комплексные расходы на услуги других цехов, а также цеховые расходы и др.

Разработку цеховых смет затрат на производство продукции рекомендуется начинать с заготовительных подразделений предприятия, затем вспомогательных цехов, а послених следует переходить к основным цехам. Сводную сметузатрат по предприятию составляют путем суммирования цеховых смет затрат с последующим исключением из общей суммы внутреннего оборота и корректировкой имеющихся производственных запасов.

*Смета расходов по эксплуатации производственных машин* *и оборудования* традиционно включает следующие статьи затрат:

3) содержание машин, оборудования и транспортных средств;

4) затраты на ремонт основных средств;

5) эксплуатация машин и оборудования;

6) внутрихозяйственное перемещение грузов;

7) арендная плата за машины и оборудование;

8) износ малоценных и быстроизнашивающихся предметов;

9) прочие затраты;

10) всего по смете.

Общая сумма расходов по эксплуатации производственных машин и оборудования и цеховых расходов составляет смету общепроизводственных расходов. В *смету цеховых расходов* входят статьи затрат на содержание аппарата управления цехом, амортизацию зданий и сооружений цехового назначения, аренду производственных помещений, содержание и ремонт зданий, охрану труда, научные исследования и изобретательство, износ малоценных предметов и прочие цеховые издержки. I

*Смета общехозяйственных или общезаводских расходов* на отечественных предприятиях разрабатывается, как правило, по следующим статьям затрат: I

11) расходы на содержание аппарата управления; 1

12) служебные командировки и перемещения;

13) содержание пожарной, военизированной и сторожевой охраны;

14) амортизация нематериальных активов;

15) амортизация основных средств общехозяйственного ; назначения; I

16) содержание зданий, сооружений и инвентаря общехозяйственного назначения; 1

17) производство испытаний, проведение исследований и содержание общехозяйственных лабораторий;

18) охрана труда; 1

19) подготовка кадров; I

20) арендная плата за помещения общехозяйственного назначения;

21) налоги, сборы и прочие обязательные отчисления.

22) потери от простоев по внешним причинам;

23) информационные, аудиторские и консультационные услуги;

24) недостачи и потери материальных ценностей на складах предприятия;

25) прочие расходы;

26) всего по смете.

*Калькуляционный метод* разработки сметы затрат на производство продукции основан на использовании выполненных расчетов или калькуляций себестоимости всех без исключения видов продукции, работ или услуг, запланированных в годовой производственной программе предприятия, а также остатков незавершенного производства и расходов будущих периодов. На основе имеющихся расчетов се бестоимости отдельных изделий с учетом годовых объёмов производства разрабатывается шахматная ведомость, содержащая все экономические элементы и калькуляционные статьи расходов . В строках 1—12 даны статьи „исходов основного производства, а в графах 2 — 9 раскрыты элементы затрат на основную программу с учетом изменения остатков незавершенного производства и других планируемых расходов. Затраты вспомогательных цехов (производств) приведены в строке 13 и графе 10.

После составления шахматной таблицы затрат разрабатывается уточненная общая (сводная) смета расходов планируемых предприятием на предстоящий период . Для получения полной себестоимости готовой продукции из общей сметы исключаются расходы наработы услуги, не связанные с производством валовой продукт а также добавляются коммерческие расходы и учитывается изменение расходов будущих периодов. ;

Себестоимость валовой продукции при однопродуктовом производстве может служить основой для уточнения издержек на изготовление одного изделия по формуле:

**Зобщ.**

**Сп= \_\_\_\_\_**

**П**

где Сп—себестоимость единицы продукции, руб.;

З общ.-совокупные затраты на производство продукции, руб.;

П -годовой объём производства продукции, шт.

Правильное планирование издержек производства на единицу продукции служит не только основой анализа затрат и управления стоимостью продукции, но и создаёт планово- экономическую базу для формирования рыночных цен на все товары и услуги.

Операционный и финансовый бюджет образуют генеральный бюджет предприятия . Существуют и другие взаимосвязи в частности, бюджет потребностей в материалах влияет на бюджет движения денежных средств, но эта зависимость на схеме не показана.

Поскольку основой для разработки финансовых планов являются бюджеты текущей деятельности, рассмотрим далее порядок составления текущих бюджетов.

Операционные бюджеты [15, с. 309].

К операционным бюджетам относятся:

\* Бюджет продаж

\* Бюджет запасов

\* Бюджет производства

\* Бюджет потребностей в материалах

\* Бюджет прямых затрат на оплату труда

\* Бюджет общепроизводственных расходов

\* Бюджет цеховой себестоимости

\* Бюджет коммерческих расходов

\* Бюджет общехозяйственных расходов

\* Бюджет капитальных вложений

**Бюджет продаж.**

В бюджете продаж указывается прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении. Этот бюджет представляет собой прогноз будущих доходов и является основой для всех остальных бюджетов: в конечном итоге расходы зависят от объема выпуска, а объем выпуска устанавливается на основе объема реализации.

На базе проведенного рыночного анализа отделом маркетинга, договорам намерений, договорам купли продажи, заключенными отделом продаж и поступивших заявок на покупку продукции формируется бюджет продаж продукции предприятия

Бюджет продаж составляется на сроки:

5 - 15 лет перспективный план продаж;

1 - 12 месяцев тактический план продаж;

10 дней оперативный план продаж.

На основании данного бюджета составляется план возникновения и погашения обязательств по ГП и план движения денежных средств (план поступления денежных средств от продажи ГП).

Таким образом, входными данными для данного бюджета являются:

* Существующие договора;
* Поступившие заявки на приобретение продукции;
* Рыночный анализ;
* Бюджет остатков готовой продукции.

И на основании этих данных формируется следующие выходные данные бюджета продаж:

* Бюджет продаж (план продаж по менеджерам);
* План возникновения и погашения обязательств;
* План поступления и расходования денежных средств

**Бюджет запасов.**

Запасы включают в себя запасы готовой, незавершенной продукции и материалов. Запасы необходимы предприятию для бесперебойного функционирования.

Бюджет запасов бывает :

- бюджет входящих остатков запасов;

- бюджет выходящих остатков запасов.

**Бюджет производства.**

В бюджете производства определяется количество продукции, которое предполагается произвести исходя из намеченного объема продаж и потребностей в запасах готовой продукции. Бюджет производства формируется в натуральных показателях и денежном выражении. После того как сформирован бюджет производства по предприятию производится формирования бюджетов производства по цехам.

Бюджет производства составляется на следующие сроки:

- на год по квартально;

- на квартал помесячно;

- на месяц.

**Бюджет потребностей в материалах.**

Бюджет потребностей в материалах составляют в натуральном и стоимостном выражении . Его цель - определение количества материалов, необходимых для производства запланированного объема продукции и количества материалов, которые необходимо закупить в течение планируемого периода. Бюджет потребностей в материалах составляется в целом по предприятию и по разбивке по цехам.

Бюджет потребностей в материалах составляется на следующие сроки:

- на год по квартально;

- на квартал помесячно;

- на месяц.

На основании данного бюджета составляется план возникновения и погашения обязательств по материалам и план движения денежных средств (план закупок по материалам).

**Бюджет прямых затрат на оплату труда.**

Бюджет прямых затрат на оплату труда составляйся на базе бюджета производства . Назначение данного бюджета – определить прямые (переменные) издержки на заработную плату в соответствии с составленным ранее бюджетом производства.

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

Бюджет прямых затрат на оплату труда составляется на следующие сроки:

- на год по квартально;

- на квартал помесячно.

- на месяц.

**Бюджет общепроизводственных расходов.**

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

Назначение данного бюджета – определить издержки, связанные с теми категориями производственных и операционных затрат. К числу таких затрат в зависимости от специфики производства можно отнести: электроэнергия, вода, некоторые материалы.

Бюджет общепроизводственных расходов составляется на следующие сроки:

- на год по квартально;

- на квартал помесячно;

- на месяц.

**Бюджет цеховой себестоимости**.

Бюджет цеховой себестоимости продукции сводит воедино затраты на материалы, заработную плату, организацию и подготовку участков и цехов с учетом изменения запасов незавершенного производства. Структура бюджета цеховой себестоимости продукции зависит от метода управленческого учета себестоимости, применяемого на предприятии, т.е. от того, включаются ли постоянные затраты в себестоимость продукции. В любом случае необходимо сохранить разделение на постоянные и переменные затраты, причем переменные затраты необходимо указать отдельно для каждого вида продукции.

Затраты на материалы есть произведение норм расхода материалов на цену этих материалов: исходные данные берут из бюджета потребности в материалах. Издержки на оплату труда определяют из бюджета прямых затрат на оплату труда. Общепроизводственные затраты переносят из соответствующего бюджета, причем если на предприятии применяется директ-костинг, то на виды продукции эти затраты не распределяют, а включают общей суммой в себестоимость продукции, реализованной заданный период.

**Бюджет коммерческих расходов.**

В бюджет коммерческих расходов включают издержки текущего характера, связанные с реализацией продукции, маркетинговой деятельностью (исследование рынка, мероприятия по стимулированию сбыта, реклама, заключение договоров с потребителями и т.п.). Эти затраты необходимо подразделить на постоянные и переменные

**Бюджет общехозяйственных расходов.**

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

**Бюджет капитальных вложений.**

При наличии каких либо инвестиционных проектов на предстоящий бюджетный период разрабатывается бюджет капитальных вложений (см. Рис. 12). В данном бюджете определяется за счёт каких средств будет происходить финансирование капитальных вложений. И если не будет хвать своих источников, то разрабатывается планы привлечения инвестиций и кредиты банков для реализации планируемых целей.

Финансовые (основные) бюджеты [15, с. 316].

К финансовым бюджетам относятся:

\* Бюджет прибылей и убытков

\* Бюджет движения денежных средств

\* Прогнозный баланс

**Бюджет прибылей и убытков**

Бюджет прибылей и убытков (доходов и расходов) представляет собой прогноз отчета о прибылях и убытках, он аккумулирует в себе информацию из всех других бюджетов: сведения о выручке, переменных и постоянных затратах, а следовательно, позволяет проанализировать, какую прибыль предприятие получит в планируемом периоде [27, с. 115].

Основной смыслбюджета доходов и расходов — показать руководителям компании эффективность ее хозяйственной деятельности в предстоящий период, а проще говоря, — будет прибыль (валовая, операционная, чистая — любая), превышение доходов над расходами или нет. БДиР позволяет также установить лимиты (нормативы)основных видов расходов, целевые показатели (нормативы)прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, возможности возврата заемных средств, формирования фондов накопления и потребления и т. п. В сущности бюджет доходов и расходов — это прогнозирование структуры себестоимости выпускаемой компанией продукции (точнее, ее стоимости в отпускных ценах) на предстоящий период с выделением переменных и условно-постоянных затрат, валовой, операционной, балансовой и чистой прибыли. Бюджет доходов и расходов (финансовых результатов) до некоторой степени соответствует форме № 2 “Отчет о финансовых результатах” бухгалтерской отчетности, установленной в России, и показывает структуру доходов и расходов. Но в бюджетировании в отличие от формы № 2 БДиР составляется не только для предприятия, фирмы и других юридических лиц, но и для отдельных проектов, бизнесов или центров финансовой ответственности.

Бюджет доходов и расходов составляется и утверждается на весь бюджетный период (обычно это один календарный год), принятый в компании, в соответствии с ее бюджетным регламентом. Индикативно,т. е. без утверждения в качестве системы целевых показателей и нормативов, обязательных к исполнению, некоторые показатели БДиР (например, объем продаж, сумма или норма прямых затрат, масса или норма чистой прибыли и т. п.) могут устанавливаться на период до двух-пяти лет.Важно также, что внутри бюджетного периода БДиР(бюджет доходов и расходов) должен иметь достаточно подробную (опять же в том виде, как это установлено бюджетным регламентом данной конкретной компании) разбивку на подпериоды. Эта разбивка зависит от степени технической и организационной подготовленности компании к постановке бюджетирования. Как минимум разбивка БДиР осуществляется помесячно (бухгалтерская отчетность, как известно, ведется поквартально). Во многих случаях, когда руководителям предприятия или фирмы необходима более оперативная информация о состоянии финансов, в разрезе отдельных видов бизнеса, БДиР может иметь подекадную или, лучше, понедельную разбивку бюджетного периода по крайней мере на первые два квартала этого периода. При составлении индикативных БДиР достаточна помесячная разбивка на периоды более одного года.Поскольку БДиР отражает структуру себестоимости продукции конкретного вида бизнеса, проекта, ЦФО или структурного подразделения (предприятия или фирмы в целом в случае сводного бюджета), по нему можно судить о рентабельности производства (норме прибыли), массе прибыли и возможностях погашения кредита. С его помощью можно рассчитать точку безубыточности, определить лимиты основных видов затрат, сумм перечислений вышестоящим органам управления (отчисления от прибыли, погашение общеорганизационных расходов и т. п.) по результатам хозяйственной деятельности на бюджетный период.

**Бюджет движения денежных средств.**

Бюджет движения денежных средств (БДДС) — это в сущности план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия или фирмы, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности. Он показывает возможные (предполагаемые исходя из условий договоров или контрактов) поступления авансов и предоплаты за поставляемую продукцию, наличных денежных средств, а также задержки поступлений за продукцию, отгруженную ранее (дебиторская задолженность). Важность этого документа в бизнесе все время возрастает. Хотя не только у нас, но и за рубежом еще совсем недавно должного внимания ему в управлении не уделялось [27, с. 132]. И сегодня именно БДДС является главным документом в системе внутрифирменных бюджетов. Если у вас есть БДиР, смета капитальных и первоначальных затрат или инвестиционный план, но все доходы и расходы не увязаны друг с другом во времени (по срокам) и по условиям поступления и использования, то можете считать, что бюджетирования в вашей компании нет ни в каком, даже самом убогом виде

Составление БДДС(бюджета движения денежных средств) призвано обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств предприятия или фирмы на предстоящий период. Если в бюджете доходов и расходов в какие-то периоды могут быть запланированы убытки (в сущности, они неизбежны, если речь идет о становлении нового бизнеса или крупной технической реконструкции производства, например) в расчете на то, что будущая прибыль перекроет убытки прошлых лет, то в БДДС все поступления денежных средств в любое время должны превышать их использование в тот же период. Так называемое конечное сальдо в БДДС должно быть обязательно положительным. Неденежный поток должен быть положительным, а именно конечное сальдо.

БДДС составляется на весь бюджетный период (обычно на один календарный год)с максимально возможной детализацией внутри него. Составлять данный бюджет индикативно на срок более одного года возможно и целесообразно лишь в определенных случаях, когда требуется более жесткий контроль за ликвидностью операций. Например, когда реализация бизнеса требует постоянного привлечения внешних финансовых ресурсов. Внутри бюджетного периода БДДС в принципе должен иметь более детальную разбивку на подпериоды, чем БДиР, поскольку его главная задача — обеспечить планирование бизнеса и контроль за его ликвидностью, разрыв которой (т. е. образование отрицательного конечного сальдо) нежелателен даже на один день.

Поэтому, если БДиР составляется с помесячной разбивкой, то БДДС также должен иметь как минимум помесячную разбивку, а лучше — более детальную(например, подекадную, понедельную, а лучше — по банковским дням, хотя бы на первые один-шесть месяцев бюджетного периода).

Поэтому при составлении БДДС лучше ориентироваться не на абстрактные финансовые потоки, а на воображаемое движение расчетного счета вашего предприятия и фирмы. Конечное сальдо — это не что иное, как остаток денег на расчетном счете (плюс касса) после совершения всех операций за со­ответствующий период.

В доходной части бюджета движения денежных средств (поступления) отражаются все источники денежных поступлений,т. е. те денежные средства, которые реально могут поступить на расчетный счет компании в данный бюджетный период. Если по условиям договора или контракта предполагается предоплата или реализация в кредит (передача товара на консигнацию), то неизбежно образуется разрыв между реализацией (отгрузкой) товара и связанными с ними расходами и притоком части денежных средств (части выручки от реализации) на счет компании. И стоимость отгруженных товаров (например, чистая выручка или продажи за данный бюджетный период в бюджете доходов и расходов) не будет совпадать (может оказаться меньше) с объемом поступивших денежных средств за тот же бюджетный период. Для контроля за этим явлением необходимо составить так называемый график погашения дебиторской задолженности, т. е. установить ожидаемый порядок возврата благодарными потребителями тех сумм, которые они задолжали вашему предприятию или фирме за ранее поставленную продукцию или оказанные услуги.

Вместе с тем все расходы (согласно бюджету доходов и расходов в данный бюджетный период), связанные с выпуском товарной продукций и получением чистой выручки от реализации, предприятие или фирма понесут и должны будут их оплачивать (списывать со своего счета), но уже в порядке, предусмотренном не вашими потребителями, а вашими поставщиками (комплектующих, материалов, работ и т. п.). И если окажется, что остатки денежных средств на начало бюджетного периода (вступительное сальдо) и все деньги, полученные из всех источников за определенное время (бюджетный подпериод — месяц, декада, неделя и т. д.), будут недостаточны для покрытия расходов, запланированных согласно бюджету доходов и расходов, а также другие виды затрат в соответствующий бюджетный период (например, на капитальные вложения в связи с технической реконструкцией предприятия), то руководители фирмы будут вынуждены предпринимать шаги по поиску дополнительных источников денежных средств на соответствующий бюджетный период (взять кредит в банке или найти иную форму привлечения внешних финансовых средств, эмитировать акции, зачеты, использовать способы снижения дебиторской задолженности и т. п.).

**Прогнозный баланс**

Расчетный баланс,или, точнее, прогноз по балансовому листу (см. Рис. 15), — это прогноз соотношения всего, чем располагает бизнес в данный момент (все имущество, обязательства потребителей и пр.), т. е. активов**,** и всего того, что бизнес должен другим, т. е. пассивов (обязательств) перед поставщиками, бюджетом, банками и инвесторами. Прогноз этот обычно делается в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и задолженностей и ее наиболее вероятным изменением в процессе предстоящей реализации других основных бюджетов. Расчетный баланс состоит из двух основных разделов: активов и пассивов, которые должны быть равны между собой [27, с. 154].

Активы — это все имущество (денежные средства, оборудование, приобретенные лицензии, запасы сырья, материалов, готовой продукции и т. п.), а также обязательства потребителей и других лиц, которыми будет располагать предприятие или фирма на определенную дату бюджетного периода.

Пассивы — это те обязательства, которые будет нести предприятие или фирма перед кредиторами, замодателями, поставщиками сырья, комплектующих и материалов, инвесторами и т. п. Величина, на которую сумма активов превышает текущие и долгосрочные обязательства, является собственным капиталом предприятия или фирмы.

Для бюджетирования важно, что в расчетном балансе отражаются все ресурсы, вовлеченные в данный бизнес. Как и БДДС, расчетный баланс может быть составлен не только для юридического лица, подобно форме № 1, но и для любого объекта хозяйствования, приносящего доходы, прибыль или генерирующего денежные потоки. Без расчетного баланса, т. е. без определения всего того, что так или иначе вовлечено в данный бизнес, невозможно получить исходную информацию для финансового анализа и оценки инвестиционной привлекательности проекта, контракта, предприятия и т. п. Например, нельзя рассчитать большинство финансовых коэффициентов. Без расчетного баланса нельзя принимать многие управленческие решения, касающиеся распределения прав и ответственности в финансовой сфере между руководителями центров финансовой ответственности или отдельных структурных подразделений.Уже по этой причине расчетный баланс составляется на тот же период, что и другие основные бюджеты, и имеет как минимум поквартальную, а лучше — помесячную разбивку внутри бюджетного периода.

Бюджетный контроль

Бюджетный контроль за правильностью заполнения бюджетных форм и достоверностью включенной в них информации осуществляется централизованно службой заместителя генерального директора ПЭО по экономическим вопросам. Она же осуществляет подготовку сводного бюджета и анализ предоставленной финансовой информации.

Результаты исполнения бюджетов ЦФО ежемесячно докладываются заместителю генерального директора ПЭО по экономическим вопросам, служба которого обобщает полученную информацию. По докладу заместителя генерального директора ПЭО по экономическим вопросам руководитель ПЭО принимает решения о мерах по исправлению негативных тенденций и поощрению тех ЦФО, которые превысили (не исполнили) бюджетные нормативы.

Бюджетный контроль осуществляется на основе целевых показателей и нормативов, устанавливаемых ЦФО на бюджетный период. Эти показатели устанавливаются до начала бюджетного периода (на период 12 месяцев) и остаются стабильными на протяжении всего бюджетного срока. Нормативы доводятся до ЦФО руководителями ПО. Пересмотр (корректировка) нормативов осуществляется по завершении данного бюджетного периода в процессе разработки бюджета на новый бюджетный период.

## 1.4. Организация и автоматизация бюджетирования на предприятии

### 

### 1.4.1 Организация бюджетирования на предприятии

Для постановки бюджетирования необходимы не только грамотное решение методологических проблем, вдумчивое осмысление нужного инструментария финансового планирования, но и разработка соответствующих организационных процедур, регламентирующих все вопросы взаимоотношений отдельных структурных подразделений, ЦФО, МВЗ или ЦФУ с руководством предприятия либо фирмы. Очень часто возможность принятия нужного руководителю структурного подразделения бюджета или его корректировки в надлежащую сторону обеспечивается его доступностью к “телу” генерального директора. Чтобы уменьшить субъективизм в управлении финансами предприятия, нужен собственно четкий порядок, бюджетный регламент. Именно графики и процедуры составления, согласования, консолидации и утверждения бюджетов в компании, графики и процедуры составления отчетов об исполнении бюджетов, их анализа и корректировок, а также соответствующие им графики документооборота превращают бюджетирование и финансовое планирование из игры в “цифири” в управленческую технологию, в инструмент финансового контроля. [25, с. 45]

Бюджетный регламент — это установленный в организации порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.

Его составными элементами являются:

• принятые в организации бюджетный период (срок, на который составляется бюджет) и минимальный бюджетный период (т. е. разбивка отдельных бюджетов на подпериоды внутри бюджетного периода);

• сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления, консолидации и утверждения, бюджетов различных уровней;

• бюджетный цикл или шаг финансового планирования. Это период, по истечении которого (а это может быть один или несколько минимальных бюджетных периодов) составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план-факт анализ и осуществляется пересмотр (корректировка) бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода;

• периодизация бюджетного контроллинга (определение регламента план-факт анализа), т. е. системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета, включающей всю структуру формальных и (или) неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами структурных подразделений и компании в целом в течение бюджетного периода. Такая система включает периодический мониторинг текущей деятельности, сравнение объемов производства и реализации, структуры и объемов затрат с бюджетными наметками, сроки (график) и порядок составления отчетов об исполнении бюджетов структурными подразделениями, ЦФО, ЦФУ или МВЗ, проведения план-факт анализа, составления скорректированных бюджетов, их последующего согласования, представления, консолидации и утверждения.

Главная задача бюджетного регламента— обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления. При этом часто приходится преодолевать скрытое или явное противодействие (или прямой саботаж) руководителей среднего и более низкого уровней. До тех пор пока бюджетирование не вышло из стадии игры в “цифири”, т. е. утвержденных финансовых планов, реальное исполнение которых никто особенно не отслеживает, сопротивление это мало ощутимо. Но стоит только установить конкретные сроки, персональную ответственность и единообразный порядок представления—рассмотрения—согласования—утверждения, как сразу начинает проявляться главное — кто, где, как, у кого и сколько заимствует те или иные ресурсы, временно свободные денежные средства. Бюджетный регламент — это способ установления финансовой дисциплины и одно из средств борьбы с вековой российской тягой к всеобщей “растащиловке” (хотя бы и на уровне отдельно взятого рабочего места) [14, с.50].

Первоначально составляются бюджеты отдельных структурных подразделений (для ЦФО — основные, для ЦФУ и структурных подразделений — операционные) компании. После представления всеми бизнес-единицами и структурными подразделениями своих бюджетов (прогнозных и отчетных) составляются сводные бюджеты предприятия или компании в целом в соответствии с установленным бюджетным регламентом. На пути продвижения бюджета от составления до утверждения ему необходимо пройти различные этапы обработки, анализа, согласования, внесения изменений и т. п.

Бюджетный регламентопределяется на период составления надежного (нужно понимать, и как достаточно напряженного) прогноза сбыта и бюджета продаж. Прогноз продаж обычно составляется в нескольких вариантах, чтобы определить границы (от и до) основных щелевых показателей для бизнес-единиц и компании в целом.

Основной принцип бюджетного регламента — скользящий график разработки, предполагающий постоянную корректировку (в ранее установленных границах) бюджетных наметок по мере окончания каждого месяца или квартала бюджетного периода.

Бюджетный период и минимальный бюджетный период.

При разработке и внедрении бюджетного регламента, прежде всего предстоит определить бюджетный период, или, как его еще называют горизонт финансового планирования для предприятия или фирмы.

Бюджетный период— это период, на который составляются и в течение которого корректируются бюджеты, осуществляется контроль за их исполнением. При этом нужно помнить, что различные бюджеты должны иметь унифицированный бюджетный период. Иное дело разбивка каждого бюджета на подпериоды, т. е. определение минимального бюджетного периода. В зависимости от специфики бизнеса бюджеты различных видов могут иметь различные минимальные бюджетные периоды.

Минимальный бюджетный период— единица измерения бюджетного периода (квартал, месяц, декада, и т. д.) по видам бюджетов.

В теории в рамках бюджетного периода выделять два этапа. Первый — период директивного планирования, когда все принятые и утвержденные целевые показатели и нормативы обязательны к исполнению. Второй — период индикативного планирования, в рамках которого устанавливаются лишь общие ориентиры финансовых планов компании. Это обстоятельство необходимо иметь в виду, когда определяется бюджетный период. Дело в том, что за рубежом компании (особенно крупные, располагающие большими аналитическими ресурсами) составляют бюджеты на 3—5 лет. В России руководители многих фирм отказываются обсуждать серьезно свои финансовые перспективы на срок свыше 6 месяцев. Сочетание социально-политической и нормативно-правовой нестабильности с отсутствием нормального расширенного воспроизводства основного капитала (осуществления планомерной и целенаправленной технической модернизации производства для повышения его эффективности) действительно делает более или менее среднесрочное (не говоря уже о долгосрочном) финансовое планирование в нашей стране для многих предприятий и фирм бессмысленным. Но это с одной стороны. С другой стороны, не зная ориентиров, не устанавливая целей и параметров бизнеса (в том числе и чисто финансовых), вряд ли можно говорить о каком-либо развитии.В России сегодня также считается приемлемым составление бюджетов на период в один год..

Другое дело, что бюджетный период (календарный год) в России также может быть разделен на директивную часть (первое полугодие, например) и индикативную (второе полугодие). Соответственно на первые 6 месяцев бюджеты должны быть более подробными, иметь максимально возможный уровень детализации (организационно и технически), когда минимальный бюджетный период может доходить до одной недели или одного банковского дня (для некоторых видов бюджетов). А вот на второе полугодие вполне может быть достаточным планирование по кварталам.

Бюджет движения денежных средств обычно имеет более короткий минимальный бюджетный период, чем бюджет доходов и расходов. Если минимальный бюджетный период БДиР составляет один месяц, то для БДДС он должен быть не более одной декады. А в случае разработки в компании бизнес-плана инвестиционного проекта, связанного с долгосрочными капиталовложениями (на срок более од­ного года), БДДС составляется на весь период реализации проекта с обязательной помесячной разбивкой первых двух лет периода реализации бизнес-плана.

Для БДДС (в случае выделения в финансовой структуре предприятия или компании ЦФО) с учетом специфики (высокая диверсификация хозяйственной деятельности) структурных подразделений компании (большая номенклатура выпускаемых изделий и услуг) целесообразно ввести бюджетный период продолжительностью один год (12 месяцев) с подекадной разбивкой первых трех месяцев (на I квартал) и поквартальной (для I и II кварталов в целом) разбивкой. Единица измерения бюджетного периода — одна декада. При этом корректировка БДДС осуществляется ежемесячно, как и в случае с БДиР.

Для прогнозного (расчетного) баланса бюджетный период также может быть установлен один год, а в качестве минимального бюджетного периода на I и II кварталы могут быть выбраны месяцы.

Разбивка бюджетного периода на подпериоды (различная для БДиР, БДДС и расчетного баланса) имеет отношение только к характеру отображения (степени детализации) финансовой информации. Регламент проведения план-факт анализа и корректировки бюджетов определяется, прежде всего шагом финансового планирования, который устанавливается для всех основных бюджетов.

При организации управления бюджетами, прежде всего необходимо определить участников – субъектов бюджетного процесса. Предстоит установить, какое число уровней управления соответствует числу уровней консолидации бюджетов согласно применяемой на предприятии бюджетной системе.

В крупной и средней компании, в крупном филиале или структурном подразделении (ЦФО), а также на уровне предприятия или компании в целом предстоит решить вопрос о том, что лучше:

- поручить какому-то из существующих структурных подразделений определённые функции и операции по бюджетированию;

- создать новое структурное подразделение, которое целиком будет заниматься бюджетированием.

Проблема состоит в том, что предстоит составлять не один, а множество самых разных основных и операционных бюджетов, в том числе сводных, т.е. заниматься консолидацией бюджетов более низкого уровня управления и согласованием заложенных в них финансовых параметров.

В этом случае к процессу бюджетирования могут быть подключены в той или иной мере уже существующие функциональные службы (как на уровне ЦФО, ЦФУ, так и на уровне компании в целом):

- планово-экономический отдел;

- отдел маркетинга и экономического анализа;

- финансовый отдел;

- бухгалтерия.

Каждая из этих служб имеет свои преимущества по составлению отдельных видов основных и операционных бюджетов, составлению сводных бюджетов, осуществлению координации и управления бюджетным процессом.

Для эффективной постановки бюджетирования чрезвычайно важным является то обстоятельство, что весь бюджетный процесс, управление им на уровне предприятия в целом должны быть сосредоточены в одних руках, в одном функциональном структурном подразделении.

Для организации контроля за исполнением бюджета на уровне компании, выработки решений относительно направлений инвестиционной политики компании, стратегии финансового планирования на высшем уровне может быть создан так называемый бюджетный комитет, который состоит из представителей ЦФО, контролирующих исполнение бюджетов, из руководителей и специалистов бюджетного отдела, финансового и планово-экономического отдела компании, первых должностных лиц предприятия, контролирующий бюджетный процесс в организации в целом.

Составление бюджетов осуществляется в соответствии с бюджетным регламентом и по бюджетным форматам, утверждённых на предприятии.

Венцом всех усилий по организации внутрифирменного бюджетирования является разработка графика документооборота. В сущности, без этого документа реальная постановка внутрифирменного бюджетирования и превращение бюджетирования в элемент управленческого контроля невозможны. Назначение графика документооборота состоит во взаимоувязке всех процедур и регламентов бюджетирования, усилий отдельных структурных подразделений предприятия на различных уровнях управления по составлению бюджетов в единую систему [24, с. 100]. Именно с помощью такого графика можно оптимизировать графики составления отдельных бюджетов, последовательность, сроки их предоставления и консолидации, отлаживать взаимодействие отдельных ЦФО, ЦФУ в бюджетном процессе, как между собой, так и с различными подразделениями высшего уровня управления.

### 1.4.2. Автоматизация бюджетирования на предприятии

Зачем при бюджетировании нужна автоматизация? — вопрос праздный. Однако более важно знать, какого рода автоматизация требуется конкретной компании. Конечно же, важно умело рассчитывать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия или фирмы, отдельного бизнеса. Но куда важнее создать надежную и достоверную систему оценки исполнения разных бюджетов разных уровней. Осуществить оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля, без автоматизации управленческого учета невозможно. Каким же путем можно идти здесь? Как правильно выбрать программное обеспечение для бюджетирования? Какие требования к компьютерным программам предъявляются при постановке бюджетирования?

В настоящее время в России можно выделить два типа компьютерных программ, которые в принципе можно использовать для постановки бюджетирования:

1) различного рода программы, предполагающие составление бюджетов по международным стандартам без серьезной их адаптации к нашим условиям (например, “Успех+”, SAP/R3, “Проджект эксперт”, “Альтинвест”, “Красный директор”);

2) различные версии бухгалтерских программ, которые позволяют организовать автоматизацию бюджетирования на базе форм установленной бухгалтерской отчетности (например, “1C. Предприятие”, “Галактика”).

Требования к программному обеспечению.

Для успешной постановки бюджетирования компьютерная программа должна решать две взаимосвязанные задачи:

1) автоматизировать финансовое планирование и прогнозирование, предоставить возможность проведения так называемого сценарного анализа будущего финансового состояния предприятия или его отдельных видов бизнесов, обеспечить получение ответов на вопросы типа “а что, если...?”, т. е. что будет с тем или иным финансовым показателем, если изменятся внешние или внутренние условия бизнеса (темпы инфляции, условия внешнего финансирования и т. п.);

2) осуществлять сбор, обработку и консолидацию фактической (отчетной) информации.

Как правило, для этого применяются бухгалтерские программы. Но, во-первых, форматы отображаемых в бухгалтерских программах данных часто не могут быть использованы для нужд финансового анализа, а, во-вторых, результаты обработки данных в бухгалтерских программах могут иметь искажения (субъективного и объективного характера), делающие данную информацию также непригодной для принятия управленческих решений в финансовой сфере. А самое главное, информация бухгалтерских программ и бухгалтерской отчетности чаще всего не привязана к финансовой структуре компании.

Для постановки бюджетирования важным условием является отделение управленческого учета от бухгалтерского.

Наиболее перспективным подходом является привязка и бухгалтерских программ, и программ для бюджетирования к единой базе первичной финансовой документации (платежным поручениям, накладным и т. п.). В этом случае каждый первичный документ (например, платежное поручение) при появлении на свет получает свои коды, с которыми входит в бухгалтерскую и управленческую отчетность (различными для каждой из программ). Согласно присвоенным кодам первичный документ с соответствующей отчетной финансовой информацией поступает, собирается и консолидируется отдельно для нужд бухгалтерского и управленческого учета. Платежное поручение одного ЦФО, например, поступает в отчетность этого центра, другого — в отчетность соответствующего центра, а вместе — в единую систему бухгалтерской отчетности предприятия.

Всё эти требования необходимо иметь в виду, как при выборе программного обеспечения, так и при его внедрении.

Проблемы автоматизации бюджетирования.

Выбор компьютерной программы — обычно завершающий этап при постановке бюджетирования, но часто многие руководители именно с нее все начинают. Автоматизация бюджетирования бесполезна, если полноценного бюджетирования (как методологии и управленческой технологии) на предприятии нет. Поэтому прежде чем думать о том, какой компьютерной программе отдать предпочтение, стоит разобраться с организацией внутрифирменного финансового планирования.

Суть данной проблемы на самом деле кроется в следующем. Для того чтобы компьютерная программа заработала как часть управленческой технологии, необходимо сочетание двух аспектов проблемы:

1) наличия собственно управленческой технологии (т. е. детально проработанной системы внутрифирменного финансового планирования и бюджетирования, включая тщательный и выверенный анализ финансовой структуры, методическое обеспечение по технологии бюджетирования, детально прописанные регламенты и организационные процедуры, распределение функций и обязанностей, графики документооборота, закрепленные в соответствующих организационно-распорядительных документах: положениях, приказах, должностных инструкциях);

2) наличия компьютерной программы,позволяющей не вообще считать что-либо, даже если это нечто внешне похоже на формы основных бюджетов (вроде тех, что предлагается под видом бюджетирования в системах “Галактика” или “1C”, представляющие собой по сути перепевы на тему установленных в России форм бухгалтерской отчетности для нужд ни бюджетирования, ни элементарного финансового анализа не пригодные), а считать именно в тех форматах, которые необходимы руководству компаний и фирм для принятия управленческих решений.

Для эффективной постановки бюджетирования, для обеспечения оптимального соотношения “затраты-выгоды” необходимо начинать не с закупки дорогостоящего программного обеспечения, а с создания собственной, специализированной, а не универсальной компьютерной программы, используя возможности Excel (для автоматизации финансового прогнозирования) и Access (для формирования баз данных первичной документации, сбора и обработки данных управленческой отчетности). Такой подход позволит не только сэкономить много денег и времени (стоимость таких разработок в сотни раз ниже SAP/КЗ и сопоставима со стоимостью базового комплекта Project Expert), но и, самое главное, сделать автоматизацию действительно эффективной, так как со временем можно будет быстро и легко внести в нее соответствующие изменения. Либо реализовывать свой программный продукт своими силами, который уже будет точно соответствовать структуре и бизнесу предприятия.

Требования к компьютерным программам по бюджетированию.

Программы должны:

• адаптироваться к специфике организации, перестраиваться со временем и со сменой целей и стратегий;

• адаптироваться к финансовой структуре компании, а также к возмож­ным ее изменениям;

• иметь подвижные регламенты, позволяющие осуществлять систему скользящего бюджетирования (непрерывной корректировки бюджетов);

• обладать привычным интерфейсом, ориентироваться на массовые, а не уникальные программные решения и платформы;

### 

### 1.4.3. Возникновение и решение конфликтов с персоналом при постановке бюджетирования на предприятии

При постановке бюджетирования на предприятии придётся столкнуться с нежеланием персонала участвовать в данном процессе. И это не случайно, ведь кому захочется менять свой уклад работ – они как работали всё свою жизнь по одному принципу, так и желают дальше продолжать работать и могут просто не понимать смысла введения новой системы.

Ведь бюджетирования предполагает собой дисциплину и полный контроль. Здесь как раз и самая серьёзная причина, с которой придётся столкнуться при внедрении бюджетирования. Ведь при внедрении бюджетирования производится обследование предприятия, выявление всех бизнес-процессов и как следствие реэнжиниринг их, т.е. усовершенствование. В результате этого процесса может оказаться, что какие-то отчёты и документы, вообще ненужные на предприятии и их бессмысленно делает кто-то. Может оказаться и то, что этот человек своими бумажками замедляет весь процесс.

Решить эти проблемы можно следующим образом:

- собрать новую молодую и понимающую команду, которая будет заниматься бюджетированием на предприятии.

- увязать бюджетирование и материальное стимулирование.

Для грамотной увязки бюджетирования и материального стимулирования нужно иметь в виду следующие составляющие:

- ответственность за исполнение и неисполнение директивных бюджетных заданий;

- разделение всех затрат на контролируемые (регулируемые) и неконтролируемые (нерегулируемые) в данном ЦФО или структурном подразделении;

- формула распределения запланированной прибыли (если это предусмотрено в соответствии с финансовой структуре);

- формула распределения дополнительной (незапланированной) прибыли или суммы получения экономии;

- косвенные и (или) неявные выгоды, получаемые ЦФО при исполнении бюджета.

Премиальный фонд за исполнение (неисполнение) бюджетов может устанавливаться в процентах от основного фонда заработной платы. В случае неисполнения бюджетов возможны варианты: а) депремирование – невыплата премии; б) уменьшение переменной части оплаты труда.

Поскольку бюджет – способ укрепления финансовой дисциплины на всех уровнях управления и укрепления взаимосвязи труда рабочих и служащих на отдельном взятом рабочем месте с конечными результатами деятельности фирмы, премии выплачиваются по итогам полугодия.

В случае выделения в финансовой структуре предприятия ЦФО, составляющих собственные БДиР, распределение плановой прибыли может осуществляться следующим образом:

1. Основная часть поступает в распоряжение руководства предприятия (от 50 % до 80%).

2. Не более 10 - 15% плановой прибыли остаётся на формирование различных фондов потребления.

3. Порядка 10 – 20% плановой прибыли может оставаться в распоряжении руководителя ЦФО для самостоятельного использования на нужды развития производства или бизнеса по его усмотрению.

По аналогии может осуществляться распределение сверхприбыли.

Для рабочих и служащих немаловажное значение имеют также неявные выгоды от внедрения бюджетирования, которые традиционно они не привыкли правильно оценивать. При исполнении бюджетных заданий и бюджетов обеспечивается кадровая стабильность и сохранность рабочих мест, а при соблюдении принципа планирования от достигнутого создаётся возможность своевременной индексации постоянной части оплаты труда и её повышения вместе с достижением намеченных финансовых результатов деятельности предприятия.

# 2. Организация и ведение управленческого учёта в организации МУП «ЖКУ» г.Заринска

## 

## 2.1.Краткая характеристика предприятия

Муниципальное унитарное предприятие «Жилищно-коммунальное управление» города Заринска, Алтайского края, именуемое в дальнейшем «Предприятие», является правопреемником Муниципального объединённого предприятия жилищно-коммунального хозяйства города Заринска, зарегистрированного Постановлением главы Администрации города Заринска Алтайского края № 180 от 19ю.04.1994 года. Полное наименование предприятия- Муниципальное унитарное предприятие « Жилищно-коммунальное управление» города Заринска, сокращёно МУП «ЖКУ» г.Заринска.

Учредителем предприятия является Комитет по экономике и управлению муниципальным имуществом г.Заринска Алтайского края.

Предприятие является юридическим лицом и приобретает это право с момента государственной регистрации, имеет самостоятельный баланс, круглую пчать со своим наименованием, штамп, бланки и другую атрибутику, имеет право открывать расчётные и иные счета в любых финансово-кредитных учреждениях.

Местонахождение предприятия: Алтайский край, г.Заринск, ул. 25 Партсъезда – 15.

Предприятие в своей работе руководствуется Конституцией РФ, указами Президента РФ, постановлениями и распоряжениями правительства РФ, законами Алтайского края и Постановлениями представительных органов местного самоуправления, принятыми в пределах их компетенции и не противоречащими действующему законодательству РФ, а также Уставом предприятия. Предприятие для достижения уставных целей и задач имеет право от своего имени совершать сделки, заключать договора, приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Цели и виды деятельности предприятия.

Предприятие создано с целью обслуживания объектов и сооружений жилищно-коммунального хозяйства, инженерных коммуникаций, переданных ему на праве хозяйственного ведения.

Предприятие осуществляет следующие основные виды деятельности:

1. обеспечение правильной технической эксплуатации и обслуживания зданий, помещений и сооружений, закреплённых за ним на праве хозяйственного ведения;
2. проведение работ по своевременному текущему и капитальному ремонту зданий и сооружений за счёт средств, получаемых по договорам на техническое обслуживание зданий, договорам аренды, от населения и предоставляемым в дотационном порядке;
3. обеспечение расположенных в закреплённых зданиях и помещениях организаций, учреждений предприятий и частных лиц всеми видами коммунальных услуг соответствующего качества /водоснабжение, теплоснабжение, канализование, /- ТАБЛИЦА № 2;
4. обеспечение сохранности, учёта и сменности инвентаря и оборудования общего пользования в зданиях и сооружениях;
5. проведение работ по санитарной очистке города, уборке придомовых территорий за счёт дотационных средств и средств , полученных от предприятий и населения;
6. производство строительных конструкций, изделий и материалов;
7. разработка и реализация программ реформирования жилищно-коммунального хозяйства;
8. разработка экономически обоснованных тарифов на услуги Предприятия и подготовка предложений по вопросам единой технической и экономической политики в сфере жилищно – коммунального хозяйства.

Предприятие вправе заниматься любыми другими видами деятельности не запрещёнными законодательством РФ и не противоречащими основным целям и задачам Предприятия.

Имущество Предприятия и финансы.

Имущество предприятия составляют основные фонды, оборотные средства и финансовые ресурсы, размер которых отражается в балансе Предприятия. Имущество предприятия находится в муниципальной собственности г.Заринска Алтайского края и передаётся ему Комитетом по экономике и управлению муниципальным имуществом в хозяйственное ведение. Предприятие владеет, пользуется и распоряжается закреплённым за ним имуществом в соответствии с назначением имущества, целями и задачами деятельности, а также в пределах и на условиях договора « О закреплении муниципального имущества на праве хозяйственного ведения за МОПЖКХ г.Заринска» на праве полного хозяйственного ведения от 30.04.1998года. Имущество предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам /долям, паям/, в том числе и между работниками Предприятия. Изъятие у предприятия его основных фондов, оборотных средств и используемого им имущества не допускается, за исключением случаев, предусмотренных законодательством РФ. Предприятие отвечает по своим обязательствам всем своим имуществом. Предприятие не несёт ответственности по обязательствам Учредителя. Учредитель не отвечает по обязательствам Предприятия.

Источниками формирования имущества являются:

* + - прибыль, амортизационные отчисления;
    - средства полученные от реализации товаров, продукции, услуг населению а также другим потребителям, поступающие в качестве оплаты за жилищно-коммунальные услуги, содержание жилья;
    - иных поступлений, не запрещённых законом РФ.

Управление предприятием осуществляет генеральный директор, он является единоличным руководителем. Он назначается Учредителем на контрактной основе и подотчётен ему. Трудовой коллектив Предприятия осуществляет свои полномочия в соответствии с действующим законодательством. Полномочия трудового коллектива осуществляется общим собранием трудового коллектива.

Предприятие осуществляет свою деятельность в целях решения основных задач на основе самостоятельно разработанных планов. Перспективные и производственные годовые планы утверждаются генеральным директором по согласованию с Учредителем. Предприятие осуществляет бухгалтерский учёт результатов своей деятельности, ведёт статистическую отчётность.

**Таблица № 1.**

Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности МУП «ЖКУ» в динамике ряда лет.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | Ед.изм. | 1998г. | 1999г. | 2000г. | 2001г. |
| 1 | Выручка от реализ. | Т.руб | 42366 | 36617 | 42123 | 67671 |
| 2 | Субсидии | \_\_\_ | 52396 | 76214 | 60705 | 48623 |
| 3 | Прочие доходы | \_\_\_ | 1401 | 1478 | 1342 | 95 |
| 4 | Выручка всего | \_\_\_ | 96163 | 114309 | 104170 | 116389 |
| 5 | Себестоимость основного произ-ва | \_\_\_ | 90024 | 89738 | 102077 | 113726 |
| 6 | Прочие расходы | \_\_ | 2135 | 2071 | 1555 | 382 |
| 7 | Итого расходы | \_\_\_ | 92159 | 91809 | 103632 | 114108 |
| 8 | Прибыль | \_\_\_ | 4004 | 22500 | 538 | 2281 |

На основании таблицы можно проследить финансовое состояние МУП «ЖКУ», то есть при полном финансировании из городского бюджета организация имеет прибыль, которую можно направить на улучшение своей деятельности .

**Таблица № 2**

Основные показатели реализации продукции за 2001 год.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Ед.изм. | Кол-во | Ед.изм. | Сумма |
| 1 | Теплоснабжение | Г.кал. | 327908 | Т.руб. | 40709 |
| 2 | Водоснабжение | М/3 | 3409950 | Т.руб. | 5421 |
| 3 | Канализация | М/3 | 3744000 | Т.руб. | 7315 |
| 4 | Домосодержание | М/2 | \*\*\*\*\*\* | Т.руб. | 13877 |

## 2.2. Способы ведения сметного планирования(бюджетирования) в организации МУП «ЖКУ» г.Заринска

В организации МУП «ЖКУ» г.Заринска, деятельность предприятия регулируется через принятие плановых решений. Планирование цен на коммунальные услуги представляет собой умение предвидеть цели предприятия, результат его деятельности.

На предприятии существует система краткосрочного планирования на 1 год. Принятый план является стратегией предприятия. Сметное планирование на предприятии осуществляется по следующим этапам.

1. Постановка цели.
2. Формулировка задач.
3. Разработка вариантов действий.
4. Выбор наилучшего.

Затем производится контроль со стороны руководителя по определённым стадиям.

1. Фактическое соизмерение состояния объекта.
2. Сопоставление с плановыми показателями.
3. Расчёт отклонений.
4. Пересмотр планов.

Далее происходит распределение обязанностей между исполнителями.

Для наилучшего бюджетирования на предприятии используется системный анализ, так как он изучает операции, протекающие по вероятному сценарию, при этом вырабатывается и используются соответствующая система рекомендаций, которая происходит по следующим этапам.

1. На первом этапе объект исследования представляется как система, для которой определяют цели и условия функционирования.
2. На втором этапе разрабатываются качественные характеристики экономики предприятия – системы синтетических и аналитических показат5елей, характеризующих производственную деятельность и производится их отбор.
3. На третьем этапе составляется общая схема системы, устанавливаются её главные компоненты, функции, взаимосвязи, разрабатывается схема подсистем, показывающая соподчинение их элементов. На основании модели хозяйственной деятельности составляется общая блок – схема комплексного экономического анализа, классифицируются факторы и показатели, формализуются связи между ними.
4. На четвёртом этапе определяются все основные взаимосвязи и факторы, дающие количественные характеристики.
5. На пятом этапе строится модель системы на основе информации, полученной из предыдущих этапов. В неё входят конкретные данные о работе организации и получают параметры модели в числовом выражении.
6. На шестом этапе анализа осуществляют работу с моделью. Этот завершающий этап включает в себя объективную оценку результатов хозяйственной деятельности, комплексное выявление резервов для повышения эффективности производства.

МУП «ЖКУ» пользуется данной системой так как в процессе его проведения строится логиго-методологическая схема, соответствующая внутренним связям показателей и факторов, которая открывает широкие возможности для применения экономико- математических методов.

В организации бюджет разрабатывается только в целом для предприятия (сводный бюджет) на последующий год, который утверждается собранием Депутатов городского собрания, а для структурных подразделений ставятся только определённые задачи ,а затем по ним производится контроль. Для составления бюджета на следующий год Отдел Экономики проводит полный анализ затрат за предыдущий год, выявляет необоснованные расходы, а также пользуется данными с ПТО о балансах потребления тепла, воды и угля на планируемый период год с разбивкой по цехам. На этом этапе происходит формирование тарифов. Обобщив анализ данных за прошедший год, получаемых от бухгалтерии предприятия (Приложение 1), а также учитывая данные о новом потребление тепла и энергоресурсов рассчитывается себестоимость тепла в г/кл и воды в м3.

Для того, чтобы просчитать себестоимость используются многие данные, в том числе рассчитываются:

* Фонд оплаты труда
* Амортизация
* Материалы
* Электроэнергия
* Тепло
* Вода
* Стоки
* Ремонтные работы (как своим, так и подрядным способом)
* Прочие

-спецжиры

-охрана объектов

-услуги связи и другие.

Затем суммируя эти затраты находим себестоимость единицы по теплу, по воде и т.д.

, они равны Затраты / на объём реализации.

Общие затраты составляют (Приложение 1) 155229835 рублей 00 копеек по организации. Из этих затрат 83% падает на население и 17% на предприятие МУП «ЖКУ». Впоследствии высчитывается плановая себестоимость на 2002год (Приложение 2). Из таблицы мы видим, что действующий тариф по теплу составляет 118 рублей 68 копеек по водоснабжению 7 рублей 99 копеек и т.д., а затем тарифы формируются на 2003год. Население оплачивает 70 % от утверждённых тарифов по коммунальным услугам, остальную сумму в размере 30% дотирует Администрация города.

Для этого формируется «Расчёт бюджетного финансирования МУП «ЖКУ» (Приложение 3)

на 2003год. Из этого расчёта делаем вывод, что недоплата населения составляет 69,6 миллионов рублей.

Далее для администрации города формируется более краткий расчёт суммы средств финансирования из городского бюджета на 2003 год(Приложение 4). Для того, чтобы организация успешно функционировала, Администрация города должна профинансировать предприятие МУП «ЖКУ» на 85,2 миллиона рублей в 2003 году,сумма которой состоит из:

* Субсдии в размере 69,7 млн.рублей на ЖКУ.
* Жилищные субсидии 4 млн.рублей.
* Льготы 8,6 млн. рублей.
* Прочие структуры 2,9 млн.рублей.

После формирования всех данных предприятие МУП «ЖКУ» направляет в Администрацию города письмо (Приложение 5) о рассмотрении предложений по финансированию и возможном увеличении тарифов по коммунальным услугам. Далее Координационный Совет при Администрации города рассматривает тарифы и устанавливает уровень платежей населения города на 2003 год.

В организации МУП «ЖКУ» между постановкой задачи и её экономо-математическим решением лежит обширная сфера деятельности - системное моделирование, где необходимо хорошо владеть как содержательными аспектами решаемой экономической задачи, так и методами и приёмами построения моделей. Важным принципом здесь является – поиск наиболее простых и доступных по возможности методов решения сложных задач, которые в последствии приведут к правильным управленческим решениям.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мы рассмотрели процесс бюджетирования с одной стороны и как – управленческую технологию с другой стороны. Изучив теоретическую базу, мы сделали вывод, что в современных условиях бюджетирование необходимо для успешного функционирования в условиях сегодняшнего развивающего рынка.

В организации МУП «ЖКУ» происходит становление такой формы управления, как сметное планирование. В своей деятельности предприятие делает лишь первые «шаги» на пути к бюджетированию. Мы видим это на примере того, что МУП «ЖКУ» составляет бизнес-планы для наилучшего управления деятельностью предприятия и для полного их контроля.

Ведь благодаря этому процессу предприятие сможет качественно управлять всеми ресурсами и эффективно использовать их для получения максимальной прибыли. Но всё же так как бюджетирование, это технология финансового планирования, учёта и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Сделав анализ работы предприятия мы бы хотели внести предложить рекомендации:

1. Производить организацию бюджетирования не только в целом по организации, но и по её структурным подразделениям в более полном и детальном объёме.
2. Произвести автоматизацию финансовых расчётов, предусматривающей не только составление финансовых прогнозов ( включая сценарный анализ, расчёт различных вариантов финансового состояния предприятия и его отдельных видов бизнесов), но и постановку так называемого сплошного управленческого учёта, в рамках которого в любое время можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее принятых бюджетов, да ещё по отдельным видам хозяйственной деятельности предприятия или его структурным подразделениям.
3. Наиболее в полном объёме использовать нормативную документацию, так как книги – это «путь» к знаниям.
4. Чтобы уменьшить субъективизм в управлении финансами предприятия, нужен собственно чёткий порядок, т.е*. бюджетный регламент*. Именно графики и процедуры составления, согласования, консолидации и утверждения бюджетов на предприятии, составления отчётов об исполнении бюджетов, их анализа и корректировок, а также соответствующие им графики документооборота превращают бюджетирование и финансовое планирование из игры в «цифири», в управленческую технологию, в инструмент финансового контроля.

Мы считаем, что если организация МУП «ЖКУ» впишется в новый экономический контекст и будет использовать новые идеи, технологии и способы, которые могут оптимизировать инвестиции, производство услуг, их продажу, расчёты с потребителями и поставщиками, банками, анализ финансовой и производственно хозяйственной деятельности, планирование и правильную организацию производства - то успех предприятию будет *гарантирован.*

# ЛИТЕРАТУРА

1. Гражданский кодекс РФ часть. М.: ООО “Издательство новая волна” - 1999.
2. Методические рекомендации по применении главы 25 “Налога на прибыль организаций” части второй налогового кодекса РФ. Утверждено приказом Министерства по налогам и сборам от 26 февраля 2002 г. От БГ-3-02/98.
3. Методические рекомендации по реформе предприятий (организаций). Утверждено приказом Минэкономики РФ от 01.10.1997 г. № 118.
4. Методические рекомендации по планированию и учету себестоимости продукции в машиностроении" Москва, 1998, Минэкономики РФ, 393 страницы
5. Положение по бухгалтерскому учёту “Информация по сегментам” (ПБУ 12/2000). Утверждено приказом Минфина РФ 6 июля 1999 г. № 43н
6. Положение по бухгалтерскому учету "Доходы организации" ПБУ 9/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 32н) (с изменениями от 30 декабря 1999 г., 30 марта 2001 г.)
7. Положение по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 мая 1999 г. N 33н) (с изменениями от 30 декабря 1999 г., 30 марта 2001 г.)
8. Положение по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99 (утв. приказом Минфина РФ от 6 июля 1999 г. N 43н)
9. Федеральный закон от 21 ноября 1996 г. № 129-Ф3 “О бухгалтерском учёте”
10. Бобылева А.З. Финансовый менеджмент. Москва 1995
11. Большаков C.В. “Финансовая политика и финансовое регулирование экономики переходного периода” - Финансы. 1994г. № 11.
12. Бухалков М.И. “Внутрифирменное планирование: Учебник” , ИНФРА-М - 2000, 400 стр.
13. Бюджетирование: магический кристалл или ритуальный танец // Инфо-бизнес. — 1998. —№44.
14. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий ДИС - 2001
15. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт: Учебник для вузов. – М.: ЗАО “Финстатинформ”, 2000. – 553 с.
16. Годин А.М. Бюджет и бюджетная система Издательский дом Дашков и К - 2001, 276 стр.
17. Зелль А. “Бизнес-план: инвестиции и финансирование”, Ось-89-2001, 240стр.
18. Карпова Т.П. Управленческий учёт: Учебник для вузов. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
19. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент, Финансы и статистика - 2001, 768 стр.
20. Кузнецова Е.В Финансовое управление компанией Москва, "Правовая Культура", 1995г.
21. Поляк Г.Б. Бюджетная система России , ЮНИТИ - 2002, 540 стр.
22. Романовский М.В. и др. Бюджетная система, Юрайт - 2001, 621 стр.
23. Романовский М. Н., Финансы предприятий, Учебник – М.: Финансы и статистика, 2000. – с.
24. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие., М.: ИНФРА-М. — 1996. — 432 с.
25. Уткин Э.А. Управление фирмой. Москва 1996г.
26. Хруцкий В. Е.Управленческий потенциал в промышленности США. — М.: Наука, 1988г.
27. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное Бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002 г.
28. Шим Д. К., Сигел Д. Г. Финансовый менеджмент. Москва 1996.
29. Шим Д.К., Сигел Д.Г. “Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство.”, Азбука - 2001, 496 стр.
30. Шишкин А.К., Вартанян С.С., Микрюков В.А. Бухгалтерский учет и финансовый

анализ на предприятиях Москва, “Инфра - М” 1996 г.

31.Керимов В.Э. «Управленческий учёт» М. 2001г.-266 стр.

32.Чернов В.А. «Управленческий учёт и анализ коммерческой деятельности» Финансы и статистика. М.-2001г.-318 стр.