



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

В.В. Сухина

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Допущено Учебно-методическим объединением по профессионально-педагогическому образованию в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 050501.18 – Профессиональное обучение (экономика и управление)

Самара – 2008

УДК: 658, 336

Бюджетирование: Учебное пособ., 2-е изд., доп. и перераб. / В.В. Сухинина; Самар. гос. техн. ун-т.; Самара, 2008. 120 с.

Изложены основы бюджетирования. Подробно рассмотрен процесс разработки бюджета предприятия, а также приведены вопросы контроля за составлением бюджета.

Приведен пример составления бюджета и дано задание для самостоятельной работы студентов.

В учебном пособии изложены вопросы реализации командного подхода при подготовке студентов – педагогов профессионального обучения. Учебное пособие предназначено для специалистов в области экономики, менеджмента, педагогики.

ISBN 5-7964-0827-5

Табл. 25. Ил. 3. Библиогр.: 32 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Самарского государственного технического университета

Рецензенты: д-р пед. наук Ю.К. Чернова

ISBN 5-7964-0886-7

© В.В. Сухинина, 2008
© Самарский государственный
технический университет, 2008

ПРЕДИСЛОВИЕ

Расцвет эпохи «легких денег» в российском бизнесе, основанный на неопределенности (а иногда и отсутствии) правил игры, остался далеко позади. Усиление контроля со стороны государства, ужесточение конкуренции, заполненность привлекательных рыночных ниш требуют от предпринимателей все больших и больших усилий для удержания позиций, завоеванных ими в годы начала рыночных преобразований. К руководителям постепенно приходит понимание невозможности дальнейшего расширения и развития бизнеса без кардинального изменения методов и процедур управления в своей организации. В условиях большой неопределенности внешней среды — характерном признаке отечественной экономики — высокие коммерческие риски могут быть снижены с помощью применения эффективных технологий планирования, учета и контроля финансовых потоков и результатов. Наличие эффективных технологий управления финансами, в первую очередь бюджетирования, становится определяющим фактором жизнеспособности любого предприятия.

Проблема внедрения системы бюджетирования сама по себе не нова. В условиях формирования рыночной экономики на смену «центру», который все планировал и распределял, пришел рынок. Теперь предприятие само планирует свою деятельность, ориентируясь на его запросы. Если раньше планирование осуществлялось в основном в натуральных показателях, то теперь актуальным становится планирование в стоимостных показателях. Советскими экономистами был накоплен положительный опыт в области нормирования и калькуляции затрат, определения лимитов ресурсов. Этот опыт нужно перенимать, тем более что многие возникающие сегодня компании значительно отстают в этой области от бывших советских госпредприятий. Но функцию планирования необходимо осуществлять теперь самим, сегодня предприятия становятся самоуправляемыми, без эффективного планирования и контроля за исполнением планов.

Важность планирования как функции управления предприятием выводит бюджет в число основных инструментов управления.

«Бюджет является центральным моментом всего процесса планирования и управления»[6]. В связи с этим многие коммерческие организации пытаются «изобрести велосипед», т.е. свою собственную технологию управления финансами, и, не имея фундаментальных знаний, методом проб и ошибок, в конце концов, так и не достигают желаемой цели. «Радикальное изменение структуры и объема потребительского спроса, произошедшее в России в 90-х годах, поставило многие предприятия перед необходимостью приведения номенклатуры выпускаемой продукции в соответствии с новыми требованиями рынка. Традиционно подобные решения на отечественных предприятиях принимались под углом зрения максимизации прибыли от оперативной деятельности, что на практике часто приводило к полной потере платежеспособности многих из них»[13]. Бюджетирование предназначено для решения проблем с финансовой устойчивостью предприятия, его платежеспособностью, но как раз оно мало используется отечественными предприятиями.

В настоящее время управление финансами на предприятиях зачастую подменяется оперативной деятельностью, представляющей собой реакции на возникающие финансовые проблемы. Отсутствие четкого представления о целях деятельности организации, отсутствие продуманной политики по достижению поставленных целей — характерные черты многих российских компаний — не позволяют серьезно говорить о существовании регулярного (в том числе финансового) менеджмента.

Система планирования на отечественных предприятиях имеет в настоящее время ряд недостатков:

- процесс планирования начинается от производства, а не от сбыта продукции;

- плановые данные отличаются от фактических, так как накладные расходы рассчитываются в процентах от трудоемкости, что делает их переменной величиной, учет прямых затрат на сырье и материалы основан на завышенной нормативной базе, про-

гнозы изменения цен на факторы (оборудование, сырье, материалы и т.д.), как правило, отсутствуют;

- в планировании преобладает затратный механизм;
- калькуляция себестоимости выполняется на единицу выпуска продукции, а не на единицу проданной продукции;
- отсутствует разделение затрат на переменные и постоянные (то есть анализ безубыточности невозможен);
- экономическое планирование, как правило, не доводится до планирования финансового (поэтому невозможно достоверно определить потребность предприятия в финансовых ресурсах).

Перечисленные недостатки во многом могут быть устранены с помощью разработки и внедрения на предприятии системы бюджетирования.

ВВЕДЕНИЕ

В учебном пособии отражен полный спектр вопросов, связанных с понятием бюджетирования. Бюджетирование является важным фактором повышения эффективности производственно – хозяйственной деятельности, так как позволяет оптимизировать систему использования его различных ресурсов. Отражены недостатки и преимущества этой системы. Кроме того, в учебном пособии предлагаются соответствующие технологии проведения практического занятия (с использованием «коучинг-технологии») и способы контроля (задания для самостоятельной работы, контрольные вопросы), тесты для самооценки.

Это позволяет расширить круг лиц, для которых будет полезно данное учебное пособие. В первую очередь это относится к преподавателям дисциплин экономического и управленческого профиля, студентам и специалистам, работающим в области управления.

Учебное пособие состоит из трех частей. Первая часть посвящена теоретическим аспектам бюджетирования. Вторая часть содержит материал по теме практического занятия учебной дисциплины «Финансовый менеджмент», в ней подробно изложена технология составления «Главного бюджета» предприятия. Третья часть раскрывает вопрос контроля исполнения бюджета и раскрывает смысл термина «Управление по отклонениям». В учебном пособии также представлены контрольные вопросы, задания для самостоятельной работы и вариант теста по теме. Отличительной особенностью учебного пособия является то, что оно составлено с использованием принципов командного подхода.

Учебное пособие ориентировано на студентов специальности 0505 – Профессиональное обучение по направлению «Экономика и управление», рекомендуется к использованию по дисциплинам «Финансовый менеджмент», «Управленческий учет», «Управление затратами».

1. БЮДЖЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

1.1. СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов. Бюджетирование является вторым шагом в сложной проблеме планирования деятельности предприятия, после анализа безубыточности и целевого планирования прибыли.

Обычно создание бюджетов осуществляется в рамках оперативного планирования. Исходя из стратегических целей фирмы, бюджеты решают задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования фирмы.

К числу основных задач бюджетирования относится следующее:

- обеспечение текущего планирования;
- обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
- обоснование затрат предприятия;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия.

Бюджетирование подразделяется на краткосрочное, или *текущее*, которое охватывает период, не превосходящий один год, и *капитальное*, которое часто называют инвестиционным. В рамках *текущего бюджетирования* рассматривается задача оценки и планирования всех входных и выходных денежных потоков, как результат деятельности компании в краткосрочном периоде времени – месяц, квартал, год. При этом каждый из указанных промежутков разбивается на менее продолжительные периоды, например, год разбивается на 12 месяцев. Основная цель такого планирования состоит в том, чтобы оценить дефицит денежных ресурсов и предусмотреть пути дополнительного финансирования.

Выгоды качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением с излишком окупают затраты на их внедрение и разработку. Безусловно, очень многое зависит от специфики деятельности предприятия, но даже небольшим фирмам рекомендуется применение бюджетирования (например, в сокращенном варианте).

Предприятия, пытающиеся внедрить у себя систему бюджетирования, сталкиваются с рядом проблем методического или организационного характера. Предприятия, пытающиеся внедрить у себя систему бюджетирования, сталкиваются с рядом характерных проблем.

1. Отсутствие четкого понимания возможностей бюджетирования и его назначения. Генеральный директор, аккумулирующий на себя решение традиционно широкого (слишком широкого) круга вопросов, зачастую не представляет, насколько значительны возможности управления по бюджету, довольствуясь малым.

2. Вследствие отсутствия определенной стратегии нет увязки бюджетов с целями предприятия. О «бесцельной» деятельности российских организаций можно слагать легенды, но несмотря ни на что подавляющее большинство российских предпринимателей отказываются от формулирования логической цепочки — миссии, целей, стратегии — как от пустой и бесполезной траты времени и сил.

3. Недостаточная регламентированность процедур планирования, учета и анализа. Формализация процесса управления никогда не была сильной чертой российских менеджеров.

4. Отсутствие достаточно квалифицированных специалистов в области бюджетирования. Справедливости ради, необходимо отметить нехватку квалифицированных кадров вообще, что объясняется, как это ни странно, дефицитом работы, требующей высокой квалификации;

5. Фрагментарность бюджетирования (например, разработана только БДДС). Во-первых, это объясняется простой экономической ресурсов, ведь для внедрения полной системы бюджетирования их потребуется гораздо больше, чем при внедрении, напри-

мер, только бюджета движения денежных средств. При усложнении бюджетной системы круг вопросов, требующих согласования, возрастает в разы, аналогично увеличивается количество возможностей для ошибок, что потребует от предприятия логистики высокого уровня с формализацией процедур бюджетного процесса. Во-вторых, фрагментарность бюджетирования объясняется недостатком знаний о функциях бюджетного управления, об области задач, решаемых с ее помощью.

Таким образом, первым результатом изучения характерных проблем, связанных с внедрением бюджетирования в российских организациях, является вывод об их тесной взаимосвязи.

Бюджетирование как функционирующая система (рис. 1.) предполагает наличие следующих трех составляющих:

- методологической базы планирования, составления, реализации и оценки бюджета;
- учетной информации, получаемой от бухгалтерии и других служб предприятия и обрабатываемой в соответствии с методологической базой и программным обеспечением;
- организационной составляющей, включающей внутренний документооборот, связанный с бюджетным процессом, постановку целей, закрепление функций и ответственности за ЦФО.

Планы могут быть классифицированы следующим образом:

1. Оперативные планы - тактические планы, которые прямо связаны с достижением целей фирмы; они являются краткосрочными планами, сформулированными в виде годовых или квартальных бюджетов. Примерами оперативного плана являются план производства, план материально-технического снабжения, план общепроизводственных расходов.

2. Административные планы - тактические планы развития и поддержания организационной структуры. Их цель создать организацию, при которой могут быть достигнуты желаемые уровни выполнения планируемых показателей. Они являются среднесрочными планами, пересматриваемыми ежегодно.

Система бюджетирования

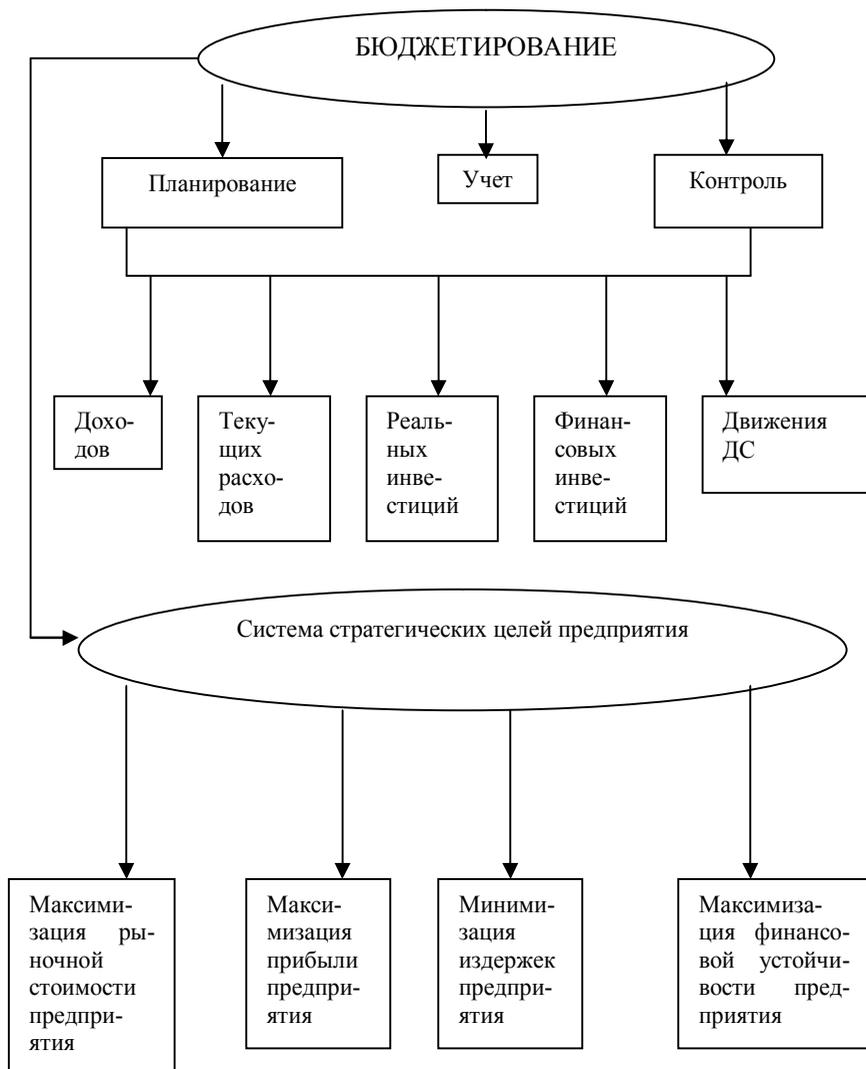


Рис. 1

3. Стратегические планы - планы генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации. Стратегии организации пересматриваются не систематически, а при необходимости, например, при внедрении новых технологий, изменении в предпочтениях потребителя, возникновении нового конкурента. Финансовый план представляет собой план работы коммерческой организации, сформированный в количественных и стоимостных величинах и включающий показатели направления использования различных ресурсов, источники финансирования и движение денежных средств, а бюджет это количественное выражение, т.е. формализация плана.

Бюджетное планирование, являющееся самым детализированным уровнем планирования, представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям или функциональным сферам организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ. Иногда этот термин трактуется более широко, как целостная система выбора тактических целей планирования на уровне предприятия в рамках принятой стратегии, разработки планов (смет затрат и доходов) будущих операций компании и контроля исполнения этих планов, то есть по сути как система внутреннего финансового управления.

Бюджетирование как управленческая технология включает три составные части:

1. Технологию бюджетирования, включающую виды и форму бюджетов, целевые показатели (систему финансово-экономических показателей, на основе которых строятся бюджеты), порядок консолидации бюджетов в сводный бюджет организации.

2. Организацию процесса бюджетирования, предусматривающую формирование финансовой структуры коммерческой организации (определяются центры финансовой ответственности и объекты бюджетирования), бюджетного регламента, этапов бюджетного процесса, графика документооборота, системы внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и пр.).

3. Использование информационных технологий позволяющих не только разработать различные сценарии будущего финансового состояния коммерческой организации (или отдельного бизнеса), но и осуществлять оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля. Применение информационных технологий в области бюджетирования возможно лишь при наличии сплошного управленческого учета.

Наиболее значимыми управленческими задачами, решаемыми с помощью бюджетирования, являются:

1. Планирование операций, обеспечивающих достижение целей коммерческой организации;

2. Координирование различных бизнесов (как видов хозяйственной деятельности) и структурных подразделений, согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;

3. Оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности коммерческой организации и ее структурных подразделений от поставленных целей, выявление и анализ причин этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;

4. Эффективный контроль за расходованием финансовых и материальных ресурсов, обеспечение плановой дисциплины;

5. Оценка выполнения плана центрами финансовой ответственности и их руководителей;

6. Стимулирование менеджеров центров финансовой ответственности к достижению целей своих структурных подразделений.

1.2. ВИДЫ БЮДЖЕТОВ И ПРИНЦИПЫ РАЗРАБОТКИ СТРУКТУРЫ ОСНОВНОГО БЮДЖЕТА

По определению Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США) бюджет

се это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения цели.

В управленческом учете, как самостоятельном виде учета в западных странах, термин «бюджет» (budget) используется в смысле, который ближе к понятию как смета (смета доходов и расходов).

Бюджеты являются ключевым инструментом системы управленческого контроля. Практически все компании, за исключением самых мелких, составляют бюджеты. Многие компании в качестве годового бюджета рассматривают план прибыли, который показывает планируемую деятельность компании по центрам ответственности для получения прибыли. Почти все неприбыльные организации также составляют бюджеты.

Бюджет представляет собой финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются. Его также часто называют финансовым (в данном контексте следует понимать как выраженный в стоимостном измерении) планом действий. В отличие от формализованных отчета о прибылях и убытках или бухгалтерского баланса, бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться.

Бюджет представляет собой финансовый документ, созданный до того как предполагаемые действия выполняются. В отличие от формализованных отчета о прибылях и убытках или бухгалтерского баланса, бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться.

Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия. Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятно пользователю.

Последовательность формирования основного бюджета удобно представить в виде схемы, которая не отражает всех возможных взаимосвязей между бюджетами, но описывает логическую последовательность процесса бюджетирования.

Схема формирования основного бюджета

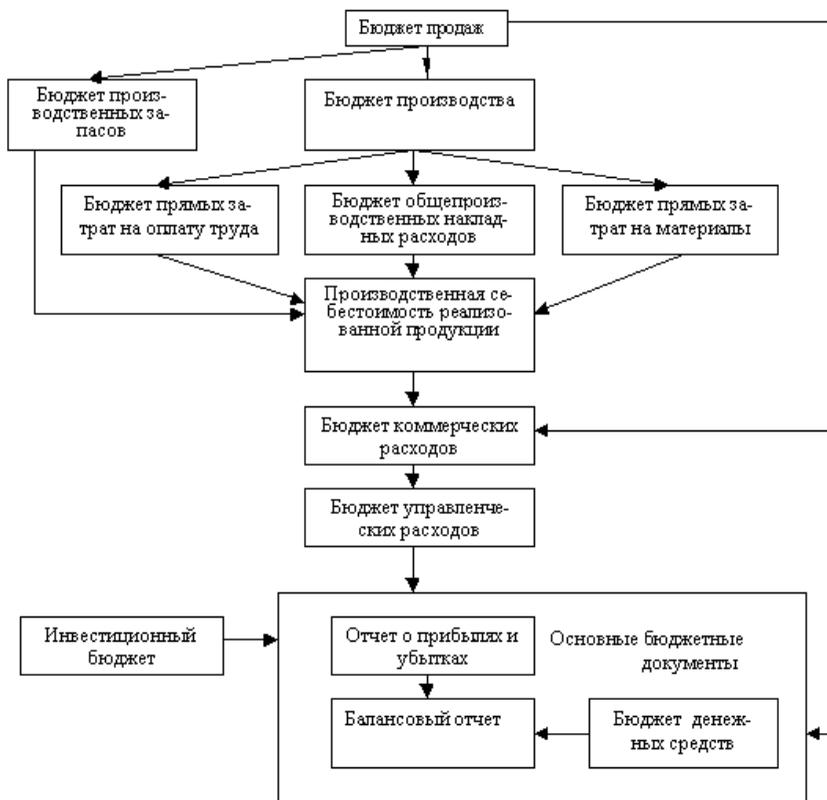


Рис. 2

Система бюджетирования представляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедура формирования, согласования и утверждения бюджетов и контроль за их фактическим исполнением, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы

принятия управленческих решений. В общем случае можно выделить пять этапов постановки системы бюджетирования.

Бюджетный цикл включает в себя следующие этапы:

1 этап - формирование финансовой структуры (разработка модели структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов).

2 этап - создание структуры бюджетов (определение общей схемы формирования сводного бюджета коммерческой организации).

3 этап - разработка методик и процедур управленческого учета (формирование учетно-финансовой политики коммерческой организации).

4 этап - разработка регламента планирования (определение процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов).

5 этап - внедрение системы бюджетирования. (составление операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведение сценарного анализа, корректировка системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям коммерческой организации).

Успех внедрения системы бюджетирования в организации зависит как от тщательности проработки всех регламентов и процедур составления и контроля исполнения бюджетов, так и от уровня квалификации менеджеров, отвечающих за бюджетирование.

В основе бюджетирования лежит общий (главный) бюджет, который представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для предприятия в целом. Он состоит из оперативного и финансового бюджетов. Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия, называемый основным или головным (рис. 1). Американские финансовые менеджеры говорят Master Budget.

Структура основного бюджета предприятия

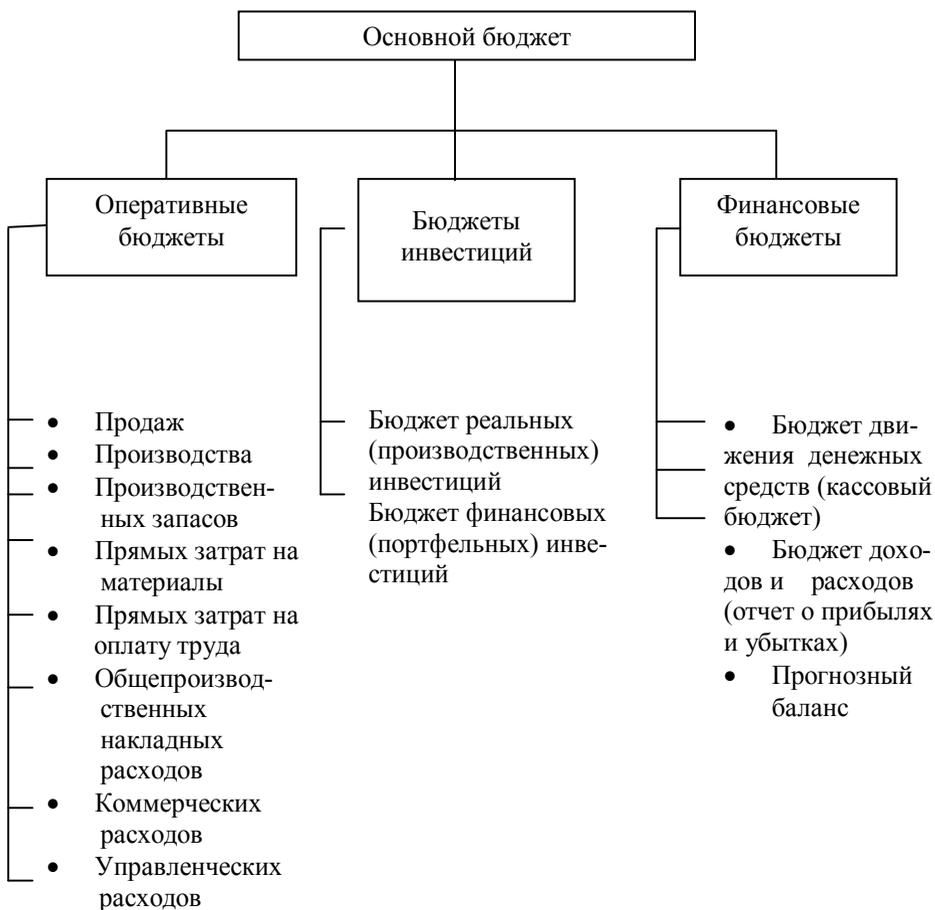


Рис. 3.

I. Оперативный бюджет включает:

- бюджет продаж;
- производственный бюджет;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет закупок (использования материалов или прямых затрат на материалы);
- бюджет общепроизводственных расходов;

- бюджет трудовых затрат;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет общих и административных расходов.

II. Финансовый бюджет включает:

- прогнозный отчет о прибылях и убытках;
- бюджет движения денежных средств (кассовый бюджет);
- прогнозный баланс;
- бюджет капитальных затрат (инвестиционный бюджет).

В последнее время в структуре главного бюджета ***инвестиционный бюджет*** выделяется из финансового бюджета в третью составляющую главного бюджета.

Оперативный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции компании. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений компании.

Финансовый бюджет - это бюджет, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде.

1.3. ХАРАКТЕРИСТИКА ЧАСТНЫХ БЮДЖЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Процесс бюджетирования начинается с составления бюджета продаж.

Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Прогноз объема продаж - это необходимый предварительный этап работы по подготовке бюджета продаж. При подготовке бюджета продаж необходимо учитывать уровень объема продаж за предыдущие периоды и проанализировать ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на объем продаж и его зависимость от прибыльности продукции.

Бюджет продаж - важный шаг в составлении основного бюджета, так как оценка объёма продаж влияет на все последующие бюджеты. Бюджет продаж отражает месячный или квартальный объём продаж в натуральных и в стоимостных показателях. Он продаж составляется с учётом уровня спроса на продукцию предприятия, географии сбыта, категорий покупателей, сезонных факторов.

Бюджет продаж включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включён и в доходную часть бюджета потока денежных средств. Для прогноза денежных поступлений от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в первый месяц (месяц отгрузки), во второй и так далее, с учётом корректировки на безнадежные долги.

Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции и т.д. Как правило, это отдел маркетинга.

При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:

- какую продукцию выпускать;
- в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);
- какую установить цену продукции;
- какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

В общем случае компания в текущем периоде уже выпускает несколько видов продукции. Подчиняясь стратегическому плану компании, отдел маркетинга оценивает хозяйственный портфель и выдвигает прогнозы относительно жизнеспособности и объемов реализации того или иного вида продукции.

На объем реализации продукции влияют следующие факторы:

- макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т.д.);
- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
- ценовая политика, качество продукции, сервис;
- конкуренция;
- сезонные колебания;
- объем продаж предшествующих периодов;
- производственные мощности предприятия;
- относительная прибыльность продукции;
- масштаб рекламной кампании.

Переходя к вопросу об оплате реализованной продукции, следует отметить, что вся реализованная покупателям продукция может быть оплачена следующими видами платежей: предоплата, оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, т.е. с временной отсрочкой платежа. Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств и выдача результата в следующем виде (табл. 1).

В целом к бюджету продаж предъявляются следующие требования:

- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые

показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг.

Таблица 1

Коэффициенты относительной оплаты продукции

Вид оплаты	1 период, %	2 период, %	...	N период, %
Предоплата (оплата в месяце предыдущем отгрузке)	7	5	...	0
Оплата в месяце отгрузки	65	75	...	80
Оплата в следующем за отгрузкой месяце	25	15	...	17
Безнадежная задолженность	3	5	...	3

Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов, так как, во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Чтобы отдел маркетинга качественно выполнил свою работу по составлению бюджета продаж и коммерческих расходов, необходимо учитывать следующее:

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;

- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижение товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

Бюджет производства - это план выпуска продукции в натуральных показателях. Другими словами, бюджет производства – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях).

Бюджет производства составляется исходя из бюджета продаж; он учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов (бюджет производственных запасов), а также величину внешних закупок.

Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула:

$$\text{ТМС ГП на начало периода} + \text{Планируемый объем производства продукции} = \text{Планируемый объем продаж} + \text{ТМС ГП на конец периода.}$$

Необходимый объем выпуска продукции определяется, таким образом, как планируемый объем продаж плюс, желаемый запас продукции на конец периода минус запасы готовой продукции на начало периода.

Сложным моментом является определение оптимального запаса продукции на конец периода. С одной стороны, большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставкой сырья, с другой стороны, деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода. Как правило, запас готовой продукции на конец периода выражают в процентах относительно продаж следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.

Одновременно с бюджетом производства следует составлять ***Бюджет производственных запасов***, который должен от-

ражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции. Бюджет подготавливается в стоимостном выражении и должен количественно представить опасения снабженцев предприятия относительно перебоев в поставках сырья, неточности прогноза продаж и др. Информация бюджета производственных запасов используется также при составлении прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках - в части подготовки данных о производственной себестоимости реализованной продукции и прогнозного балансового отчёта - в части подготовки данных о состоянии нормируемых оборотных средств (сырья, материалов и запасов готовой продукции).

Бюджет закупок - это план закупок продукции из ассортиментного ряда по видам продукции или по основным поставщикам. Показывает сколько и какой продукции должно быть приобретено предприятием у внешних (импорт) и внутренних поставщиков. Бюджет закупок составляется отделом закупок исходя из бюджета продаж, так как объём закупок напрямую зависит от объёма продаж. Объём закупок сырья и материалов зависит от ожидаемого объёма их использования, а также от предполагаемого уровня запасов

Формула для вычисления объёма закупок выглядит следующим образом:

$$\text{Объём закупок} = \text{объём использования} + \text{запасы на конец периода} - \text{запасы на начало периода}$$

Бюджет закупок, как правило, составляется с учётом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы.

Бюджет общепроизводственных расходов (бюджет производственных накладных затрат) отражает объём всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда. Общепроизводственные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть (амортизация, текущий ремонт и т.д.) планируется в зависимости от реальных потреб-

ностей производства, а переменная – в зависимости от нормативов. Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Для оценки нормативов затрат используют различные базовые показатели. Расчет нормативов производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

Бюджет общепроизводственных расходов обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: амортизацию и аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д.

Бюджет прямых затрат на материалы – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов.

Методика составления бюджета исходит из следующего:

- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;
- объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов.

Бюджет прямых затрат на оплату труда – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала.

При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают, что он составляется исходя из бюджета производст-

ва, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала; в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную части оплаты труда.

Если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или предприятие подозревает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате. Этот график составляется по тому же принципу, что и график оплаты приобретенных сырья и материалов.

Бюджет коммерческих расходов - учитывает все расходы, связанные со сбытом, продвижением и хранением товара. Бюджет коммерческих расходов формируется с учетом бюджета переменных общепроизводственных расходов, рекламного бюджета и других постоянных коммерческих расходов.

Переменные коммерческие расходы (комиссионные вознаграждения, затраты на упаковку, складскую обработку, транспортировку товаров заказчиком) зависят от объема продаж и закупок и переносятся из бюджета переменных общепроизводственных расходов. Коммерческие расходы группируются по критериям, основными из которых являются: виды продукции, категории покупателей.

При составлении бюджета коммерческих расходов в отдельную группу выделяются постоянные затраты: расходы на рекламу и маркетинг и расходы на хранение товаров на складе. Величина эти расходов планируется на основе статистических данных (расходы предшествующего периода с учетом сезонности) и решений менеджмента. Например, может быть принято решение об изменении местонахождения склада или площади арендуемых помещений, о пересмотре сумм страховых покрытий товарных запасов и другое.

Бюджет общих и административных расходов или бюджет управленческих расходов – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции. То есть

бюджет показывает все расходы, не связанные с коммерческой деятельностью предприятия, а именно: затраты на содержание офиса, расходы на содержание персонала, освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения, командировки, услуги связи, налоги и проценты за кредиты, относящиеся на себестоимость и т.д.

К управленческим расходам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела АСУ, ОТиЗ, отопление и освещение помещений непроизводственного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

Составив предварительные оперативные бюджеты, можно приступить к формированию основного финансового бюджета, которое начинается с формирования прогнозного отчета о прибылях и убытках компании.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

Отчет о прибылях и убытках содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия и тем самым позволяет менеджерам проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибылей. Если сметная чистая прибыль необычно мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, необходимы дополнительный анализ всех составляющих сметы и ее пересмотр.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль.

Наиболее ответственным этапом здесь является оценка себестоимости. Для того чтобы сделать процесс оценки себестоимости адекватным процессу оперативного финансового планирования, необходимо построить модель себестоимости, с помощью которой происходит автоматический пересчет себестоимости в зависимости от изменения факторов потребления ресурсов и цен. Вся совокупность потребляемых предприятием ресурсов представляется в виде стандартного набора, который может расширяться в зависимости от планов освоения предприятием новых видов продукции. Для каждого вида ресурса устанавливается расходный коэффициент c_{ik} , который определяет потребление i -того ресурса k -тым продуктом. Помимо этого оценивается цена каждого i -того ресурса p_i . Модель оценки себестоимости наглядно можно представить в виде двух следующих таблиц (табл. 2 и 3).

Таблица 2

Модель оценки себестоимости в виде расходных коэффициентов

Показатели	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	...	Продукт N
Ресурс 1	C_{11}	C_{12}	C_{13}		C_{1N}
Ресурс 2	C_{21}	C_{22}	C_{23}		C_{2N}
...					
Ресурс M	C_{M1}	C_{M2}	C_{M3}		C_{MN}

Таблица 3

Модель оценки себестоимости в виде цен ресурсов

Ресурс \ Цена	Ресурс 1	Ресурс 2	Ресурс 3	...	Ресурс M
Цена ресурса	p_1	p_2	p_3		p_N

С помощью представленных в таблицах данных расчет себестоимости производится с помощью следующей простой формулы:

$$S_k = p_k \cdot c_{1k} + p_k \cdot c_{2k} + \dots p_k \cdot c_{mk}$$

Итак, прогнозный отчет о прибылях и убытках - первый из документов основного бюджета, показывающий, какой доход заработало предприятие за отчетный период и какие затраты были понесены. Информация о доходах поступает из бюджета продаж. Данные о затратах, необходимых для обеспечения запланированного объема продаж, определяются при расчете себестоимости реализованных товаров. Информация о расходах связанных с текущей деятельностью предприятия, поступает из бюджета коммерческих расходов и бюджета общих и административных расходов.

Составление прогнозного отчета о прибыли и убытках является последним этапом при подготовке оперативного бюджета.

Следующим шагом, одним из самых важных и сложных шагов в бюджетировании, является составление бюджета денежных средств (или прогноза денежных потоков). Основой для составления этого бюджета служит прогноз объема продаж.

Бюджет денежных средств - это план поступления денежных средств и платежей и выплат на будущий период времени. В целом этот бюджет показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств на конец бюджетного периода. Поступления от основной деятельности рассчитываются с учётом изменений в дебиторской задолженности, расходы - с учётом изменений в кредиторской задолженности.

Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход — по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия). Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

Минимальная денежная сумма представляет собой своего рода буфер, который позволяет спасти положение при ошибках в управлении движением наличных средств и в случае непредвиденных обстоятельств. Эта минимальная сумма денежных средств не является фиксированной. Как правило, она будет несколько больше в течение периодов высокой деловой активности, чем во время спада. Кроме того, для повышения эффективности управления денежными средствами значительная часть указанной суммы может находиться на депозитных счетах.

Бюджет денежных средств составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки.

Данные по бюджету продаж, различным бюджетам производственных и текущих расходов, а также по бюджету капитальных затрат отражаются в бюджете денежных средств. Во внимание также должны быть приняты выплаты дивидендов, планы финансирования за счет собственных средств или долгосрочных кредитов, а также другие проекты, требующие денежных расходов.

На заключительном этапе процесса бюджетирования составляется **прогнозный баланс**.

Прогнозный баланс показывает, какими средствами финансирования обладает предприятие и как используются данные средства, он характеризует финансовое состояние предприятия на конкретную дату. Для прогноза баланса используется величина нормируемых оборотных активов и величина дебиторской задолженности.

Пассивная часть баланса формируется исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности, прочих текущих пассивов и других источников финансирования.

Расхождение в прогнозах активной и пассивной частей баланса даёт представление о нехватке (избытке) финансирования. Решение о способе финансирования принимается на основании дополнительного анализа.

Итак, прогнозный баланс – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Прогнозный баланс позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей. Наконец, прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период – действительно, если все бюджеты составлены методически правильно, баланс должен “сойтись”, т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

Бюджет капитальных затрат (или инвестиционный бюджет) представляет собой план капитальных расходов с указанием источников финансирования.

В бюджет капитальных затрат включают как планы по приобретению основных средств и нематериальных активов, так и долгосрочные инвестиционные проекты. В последнем случае составляют отдельные расчеты инвестиционных проектов с целью определения рентабельности инвестиций. Проекты, удовлетворяющие критериям рентабельности, включаются в бюджет капитальных затрат.

2. ТЕХНОЛОГИЯ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ

Технология составления бюджета предприятия демонстрируется ниже с помощью очень простого примера, который описывает соотношения между отдельными показателями внутри бюджетных таблиц и соотношение итоговых показателей отдельных бюджетных таблиц как единого целого бюджета. В качестве упрощающих факторов принята следующая система допущений:

- бюджетные таблицы составляются на основе деления года на кварталы;
- предприятие производит и продает один вид продукта;
- предприятие не является плательщиком налога на добавленную стоимость;
- все не прямые налоги, которые включаются в валовые издержки, автоматически учитываются в составе тех базовых показателей, исходя из которых они определяются (например, заработная плата планируется вместе с начислениями);
- налог на прибыль рассчитывается по упрощенной схеме – прибыль оценивается по итогам работы компании за год, а затем равномерно делится на четыре части.

Такие упрощения не носят принципиальный характер, а служат исключительно целям обеспечения простоты и наглядности технологии бюджетирования.

Итак, пусть на предприятии начата подготовка краткосрочного финансового плана на следующий плановый год. В соответствии со сложившейся традицией финансовый менеджер составляет систему бюджетов на ежеквартальной основе, получив из отдела маркетинга данные о прогнозных объемах сбыта. Следует отметить, что исходные данные обычно представляются по блокам в соответствии со списком бюджетов, которые разрабатываются финансовым менеджером предприятия.

В качестве основного блока исходных данных используется прогноз объемов продаж и цен.

Таблица 3

Прогноз объемов продаж и цен

Прогноз сбыта и цен	1	2	3	4
Ожидаемый объем	10,000	30,000	40,000	20,000
Ожидаемая цена единицы продукции (УЕ)	20.00	20.00	20.00	20.00

Доля оплаты деньгами в данном квартале составляет 70% от объема выручки, оставшиеся 30% оплачиваются в следующем квартале.

Планируемый остаток запасов готовой продукции на конец планового периода (квартала) составляет 20% от объема продаж будущего периода. Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 3,000 единиц продукции.

Требуемый объем материала на единицу продукции составляет 5 кг, причем цена одного килограмма сырья оценивается на уровне 0,60 УЕ. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10% от потребности будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 7,500 кг. Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляет 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале.

Оплата прямого труда производится на следующих условиях: затраты труда основного персонала на единицу продукции составляют 0,8 часа. Стоимость одного часа вместе с начислениями составляет 7.50 УЕ.

Накладные издержки представлены переменной и постоянной частями в отдельности. Планирование переменных из-

держек производится исходя из норматива 2 УЕ на 1 час работы основного персонала. Постоянные накладные издержки оценены на уровне 60,600 УЕ за квартал, причем из них на амортизацию приходится 15,000 УЕ

Величина затрат на реализацию и управление также планируется в виде двух частей – переменной и постоянной. Норматив переменной части составляет 1.80 УЕ на единицу проданного товара.

Планируемые объемы постоянных административных и управленческих затрат приведены в таблице 5.

Таблица 4.

Постоянные административные и управленческие затраты

Виды затрат	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Реклама	40,000	40,000	40,000	40,000
Зарплата управляющих	35,000	35,000	35,000	35,000
Страховка		1,900	37,750	
Налог на недвижимость				18,150

Предприятие планирует закупку оборудования на сумму 30,000 УЕ в первом квартале и 20,000 УЕ – во втором квартале. Планируемая к выплате сумма дивидендов составляет 40,000 в год, равномерно распределенные по кварталам.

Предприятие имеет возможность брать банковскую ссуду под 10% годовых. Причем выплата процентов производится одновременно с частичным погашением основной суммы долга при начислении процента только на погашаемую часть ссуды.

Дополнительно примем, что ставка налога на прибыль составляет 30%.

Состояние активов и пассивов предприятия на начало планового периода представлено в виде баланса (табл.5).

Начальный баланс предприятия

<i>Активы</i>	УЕ	Кол-во	Ед. изм
<i>Оборотные активы</i>			
Денежные средства	42,500		
Счета дебиторов	90,000		
Запасы сырья	4,200	7,000	кг
Запасы готовой продукции	26,000	2000	шт.
Всего оборотные активы	162,700		
<i>Основные средства</i>			
Земля	80,000		
Сооружения и оборудование	700,000		
Накопленная амортизация	(292,000)		
Сооружения и оборудования нетто	408,000		
<i>Итого активы</i>	650,700		
<i>Обязательства</i>			
Текущие обязательства			
Счета к оплате	25,800		
<i>Акционерный капитал</i>			
Обыкновенные акции, без номинала	175,000		
Нераспределенная прибыль	449,900		
Всего акционерный капитал	624,900		
<i>Итого обязательства и капитал</i>	650,700		

2.2. МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

На основании приведенных данных необходимо построить систему бюджетов предприятия. Предположим, что рассчитываемая система бюджетов включает минимальный набор следующих бюджетов:

1. бюджет продаж;
2. план производства продукции (компания производит единственный продукт);
3. бюджет затрат на основные материалы;
4. бюджет затрат на оплату труда основного персонала;
5. бюджет накладных затрат;
6. бюджет себестоимости;
7. бюджет административных и маркетинговых затрат;
8. плановый отчет о прибыли;
9. бюджет денежных средств;
10. плановый баланс.

Бюджет продаж с графиком получения денег от потребителя. Данный бюджет составляется с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию и коэффициентов инкассации. Для рассматриваемого примера бюджет продаж представлен в табл. 6.

Таблица 6

Бюджет продаж предприятия и график поступления денег (УЕ)

Прогноз продаж	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем (шт.)	10,000	30,000	40,000	20,000	100,000
Ожидаемая цена единицы продукции	20.00	20.00	20.00	20.00	80.00
Выручка за реализованную продукцию	200,000	600,000	800,000	400,000	2,000,000

График поступления денежных средств

Прогноз продаж	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Счета дебиторов на начало года	90,000				90,000
Приток денег от продаж 1 кв.	140,000	60,000			200,000
Приток денег от продаж 2 кв.		420,000	180,000		600,000
Приток денег от продаж 3 кв.			560,000	240,000	800,000
Приток денег от продаж 4 кв.				280,000	280,000
Итого поступление денег	230,000	480,000	740,000	520,000	1,970,000

Первые две строки табл. 6 просто переписываются из исходных данных. Строка выручка получается перемножением объема реализации на цену. При составлении графика поступления денег учитывается, что выручка от продаж текущего периода приходит в виде денег только на 70%, оставшаяся часть поступает в следующем периоде.

В первом периоде предприятие планирует получить деньги по счетам дебиторов в размере 90,000 УЕ. Это значение берется из начального баланса предприятия. Дополнительно в первом периоде предприятие получает деньгами 70% выручки первого периода в объеме 200,000 УЕ, что составляет 140,000 УЕ. В итоге, ожидаемая сумма поступлений в первом периоде составляет 230,000 УЕ. Во втором периоде предприятие ожидает получить 30% от выручки первого квартала и 70% процентов от выручки второго периода. В сумме это составляет 480,000. УЕ Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели бюджета. В соответствии с этим бюджетом предприятие не

получит в плановом году 30% выручки четвертого квартала, что составляет 120,000 УЕ. Эта сумма будет зафиксирована в итоговом прогнозном балансе предприятия на конец года.

План производства продукции составляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе. План производства представлен в табл. 7. Рассмотрим план производства на первый период. Предприятие планирует продать 10,000 единиц продукции. Для обеспечения бесперебойного снабжения готовой продукцией предприятие планирует остаток продукции на конец первого периода в объеме 20% от объема реализации второго периода (см. исходные данные), что составляет 6,000 штук. Таким образом, требуемый объем продукции составляет 16,000 штук. Но на начало первого периода на складе имеется 2,000 единиц готовой продукции. Следовательно, объем производства первого периода должен составить $16,000 - 2,000 = 14,000$ изделий.

Таблица 7

План производства продукции

План производства	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем продаж (шт.)	10,000	30,000	40,000	20,000	100,000
Запасы на конец квартала (шт.)	6,000	8,000	4,000	3,000	3,000
Требуемый объем продукции (шт.)	16,000	38,000	44,000	23,000	103,000
Минус запасы на начало периода (шт.)	2,000	6,000	8,000	4,000	2,000
Объем производства продукции (шт.)	14,000	32,000	36,000	19,000	101,000

Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели производственного плана. Необходимо лишь под-

черкнуть, что планируемые запасы на конец первого периода являются планируемыми запасами начала второго периода. Что касается суммы запасов на конец года, то это число прогнозируется индивидуальным образом и обосновывается при составлении блока исходных данных всего процесса бюджетирования.

Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат состоит из двух частей: расчета объемов потребного для производства сырья (план приобретения сырья) и графика оплаты этих покупок. Данный бюджет представлен в табл. 8.

Таблица 8

Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат

Показатели	1	2	3	4	За год
Объем производства продукции (шт.)	14,000	32,000	36,000	19,000	101,000
Требуемый объем сырья на ед. прод. (кг)	5	5	5	5	5
Требуемый объем сырья за период (кг)	70,000	160,000	180,000	95,000	505,000
Запасы сырья на конец периода (кг)	16,000	18,000	9,500	7,500	7,500
Общая потребность в материалах (кг)	86,000	178,000	189,500	102,500	512,500
Запасы сырья на начало периода (кг)	7,000	16,000	18,000	9,500	7,000
Закупки материалов (кг)	79,000	162,000	171,500	93,000	505,500
Стоимость закупок материалов (УЕ)	47,400	97,200	102,900	55,800	303,300
<i>График денежных выплат</i>					
Счета кредиторов на начало года (УЕ)	25,800				25,800
Оплата за материалы 1 квартала (УЕ)	23,700	23,700	-	-	47,400

Показатели	1	2	3	4	За год
Оплата за материалы 2 квартала (УЕ)	-	48,600	48,600	-	97,200
Оплата за материалы 3 квартала (УЕ)	-	-	51,450	51,450	102,900
Оплата за материалы 4 квартала (УЕ)	-	-	-	27,900	27,900
<i>Платежи всего</i> (УЕ)	49,500	72,300	100,050	79,350	301,200

Данный бюджет базируется на производственном плане, а не на плане продаж. Используя норматив потребления сырья на единицу продукции (5 кг.), оценивается планируемый объем сырья для производства продукции данного периода. Для обеспечения бесперебойной поставки сырья в производство, финансовый менеджер планирует запас сырья на конец периода в размере 10% от потребности в сырье следующего периода. Для первого квартала это значение составляет $160,000 \times 10\% = 16,000$. Зная потребный объем сырья для выполнения плана первого квартала 70,000 кг., оцениваем общий потребный объем сырья: $70,000 + 16,000 = 86,000$ кг. Но на начало первого квартала на складе имеется 7,000 кг. сырья. Следовательно, закупить следует $86,000 - 7,000 = 79,000$ кг. сырья. Поскольку 1 кг. сырья стоит 60 коп., общая сумма затрат, связанная с приобретением сырья, составляет 47,400 УЕ. Аналогичным образом рассчитываются плановые издержки на сырье для всех остальных периодов. Отметим только, что планируемый объем запасов сырья на конец последнего периода оценивается индивидуально, а не в составе общей процедуры. В нашем случае – это 7,500 кг., приведенные в составе блока исходных данных.

Расчет графика выплат производится аналогично расчету графика получения денег. В первом квартале предприятие планирует погасить кредиторскую задолженность, имевшую место на начало года (см. начальный баланс), которая составляет

25,800 УЕ. В соответствии с договоренностью с поставщиком сырья (см. блок исходных данных) предприятие должно оплатить за поставки сырья первого квартала 50% стоимости закупок, что составляет 23,700 УЕ. В итоге, в первом квартале планируется заплатить 49,500 УЕ. Во втором квартале предприятие планирует погасить задолженность по закупке сырья в первом квартале и уплатить 50% стоимости сырья, приобретенного во втором квартале, и т.д. При планировании четвертого квартала мы предполагаем кредиторскую задолженность на конец года в объеме 50% от стоимости сырья, планируемого к закупке в четвертом квартале. Эта сумма составляет 27,900 УЕ и помещается в итоговом балансе предприятия в статье «Кредиторская задолженность».

Бюджет затрат на оплату труда основного персонала составляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты. Как бы сложна ни была система оплаты, ее плановый расчет всегда можно формализовать в виде соответствующих таблиц. В настоящем примере используется простейшая сдельно-повременная система оплаты. В соответствии с этой системой имеется норматив затрат прямого труда на единицу готовой продукции, который составляет 0.8 часа. Один час затрат прямого труда оплачивается исходя из норматива 7.5 УЕ за час. В итоге планируется бюджет времени и денежных затрат на оплату прямого труда, который представлен в табл. 9.

В том случае, когда бюджетирование проводится на более детальном временном базисе, например, каждый месяц, суммы денег, которые учтены как издержки (начислены) и суммы денег, которые будут уплачены, не обязательно совпадают. В частности, если оплата труда производится, например, 10 числа каждого месяца, то сумма заработной платы, которая начисляется в феврале, будет запланирована к выплате в марте.

Бюджет затрат прямого труда

Показатели	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции (шт.)	14,000	32,000	36,000	19,000	101,000
Затраты труда основного персонала (час)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Итого затраты труда персонала (час)	11,200	25,600	28,800	15,200	80,800
Стоимость одного часа (УЕ/час)	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50
Оплата основного персонала (УЕ)	84,000	192,000	216,000	114,000	606,000

Бюджет производственных накладных затрат составляется с использованием агрегированных финансовых показателей. Дело в том, что состав накладных издержек зачастую велик, и производить планирование накладных издержек по элементам затрат неоправданно большой аналитический труд. Поэтому все накладные издержки предварительно делятся на переменные и постоянные, и планирование переменных накладных издержек осуществляется в соответствии с плановым значением соответствующего базового показателя. В рассматриваемом примере в качестве базового показателя использован объем затрат прямого труда. В процессе предварительного анализа установлен норматив затрат прямого труда - 2 УЕ на 1 час работы основного персонала. Это предопределяет состав показателей в таблице бюджета накладных затрат, представленных в табл. 10.

Исходя из планируемого объема затрат прямого труда и норматива переменных накладных затрат, планируются суммарные переменные накладные издержки. Так, в первом квартале при плане прямого труда 11,200 часов при нормативе 2 УЕ/час сумма переменных накладных затрат составит 22,400 УЕ.

Таблица 10

Бюджет производственных накладных издержек (УЕ)

Статьи бюджета	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Затраты труда основного персонала (час)	11,200	25,600	28,800	15,200	80,800
Норматив переменных накладных затрат	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Переменные накладные затраты	22,400	51,200	57,600	30,400	161,600
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	60,600	60,600	242,400
Итого накладных затрат	83,000	111,800	118,200	91,000	404,000
Амортизация	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000
Оплата накладных затрат	68,000	96,800	103,200	76,000	344,000

Постоянные издержки в соответствии с исходными данными составляют 60,600 УЕ в месяц. Таким образом, сумма накладных издержек в первом квартале составит по плану 83,000 тыс. УЕ. Планируя денежную оплату за накладные издержки, из общей суммы накладных издержек следует вычесть величину амортизационных отчислений, которые не являются денежным видом издержек, т.е. за амортизацию предприятие никому не платит.

Оценка себестоимости продукции необходима для составления отчета о прибыли и оценки величины запасов готовой продукции на складе на конец планового периода. Себестоимость складывается из трех компонент: прямые материалы, прямой труд и производственные накладные издержки. Расчет себестоимости для рассматриваемого примера представлен в табл. 11.

Расчет себестоимости единицы продукции

<i>Статьи</i>	<i>Количество</i>	<i>Затраты</i>	<i>Всего</i>
Затраты на единицу продукции:			
основные материалы (кг)	5	0.60	3.00
затраты прямого труда	0.8	7.50	6.00
накладные затраты	0.8	5.00	4.00
<i>Себестоимость единицы продукции</i>			13.00

Первые две компоненты себестоимости определяются с помощью прямого расчета. В частности, если на единицу продукции приходится 5 кг. сырья по цене 60 коп. за один килограмм, то компонента прямых материалов в себестоимости единицы продукции составляет 3 УЕ. Для оценки величины накладных издержек в себестоимости единицы продукции следует определиться с базовым показателем, а затем рассчитать эту компоненту себестоимости. Поскольку переменные накладные издержки нормировались с помощью затрат прямого труда, суммарные накладные издержки также будем “привязывать” к затратам прямого труда. Необходимо оценить не только переменные, накладные издержки, но и полные. Для этого сопоставим общую сумму накладных издержек за год (она была рассчитана в табл. 9 и составляет 404,000 УЕ) с общей суммой трудовых затрат (80,800, как это следует из табл. 11). Нетрудно установить, что на один час прямого труда приходится $404,000/80,800 = 5$ УЕ накладных затрат. А поскольку на единицу продукции тратится 0.8 часа, стоимость накладных затрат в единице продукции составит $5 \times 0.8 = 4.0$ УЕ, что и отмечено в табл. 11.

Суммарное значение себестоимости единицы продукции составило по расчету 13 УЕ. Теперь несложно оценить величину запасов готовой продукции в конечном балансе предприятия. Поскольку финансовый менеджер запланировал 3,000 остатков готовой продукции на конец года, в балансе предприятия на конец года в статье товарно-материальные запасы готовой продукции будет запланировано 39,000 УЕ.

Бюджет административных и маркетинговых затрат. Данный бюджет составляется с помощью такого же подхода, что и бюджет производственных накладных издержек. Все издержки разделяются на переменные и постоянные. Для планирования переменных издержек в качестве базового показателя используется объем проданных товаров, а не затраты прямого труда, как это было ранее. Норматив переменных затрат составляет 1.80 УЕ на единицу проданных товаров. Постоянные накладные затраты переносятся в бюджет буквально так, как они представлены в исходных данных. Окончательный вид бюджета содержится в табл. 12.

Таблица 12

Бюджет административных и маркетинговых издержек

Вид бюджета	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем продаж (шт.)	10,000	30,000	40,000	20,000	100,000
Переменные на единицу продукции (УЕ)	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80
<i>Планируемые переменные затраты (УЕ)</i>	18,000	54,000	72,000	36,000	180,000
<i>Планируемые постоянные затраты</i>					
Реклама (УЕ)	40,000	40,000	40,000	40,000	160,000
Зарплата управляющих (УЕ)	35,000	35,000	35,000	35,000	140,000
Страховка (УЕ)	-	1,900	37,750	-	39,650
Налог на недвижимость (УЕ)	-	-	-	18,150	18,150
Итого постоянных затрат (УЕ)	75,000	76,900	112,750	93,150	357,800

Вид бюджета	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Всего планируемые затраты (УЕ)	93,000	130,900	184,750	129,150	537,800

В методическом смысле данный бюджет не вызывает проблем. Сложнее всего обосновать конкретные суммы затрат на рекламу, зарплату менеджмента и т.п. Здесь возможны противоречия, так как обычно каждое функциональное подразделение старается обосновать максимум средств в бюджете. В то же время бюджет всего может “не выдержать” - говорят “бюджет не резиновый”. Методическая проблема состоит в том, как оценить результат бюджета для различных вариантов объемов финансирования всех функциональных подразделений предприятия. Здесь на помощь приходит сценарный анализ, который, исповедуя, по существу, идеологию гибкого планирования, рассматривает возможные варианты бюджета для различных составляющих финансирования. Из всех вариантов выбирается тот, который наиболее приемлем исходя из стратегии руководства предприятия.

Плановый отчет о прибыли. Ранее отмечались два базиса планирования предприятия: ресурсный и денежный. В рамках ресурсного базиса происходит планирование прибыли предприятия, наличие которой является необходимым условием способности предприятия генерировать деньги. Отчет о прибыли вставлен в общую систему именно для целей проверки этого необходимого условия. Помимо этого, в отчете о прибыли оценивается величина налога на прибыль, которая затем используется в составе отчета о движении денег. Отчет о прибыли для рассматриваемого примера представлен в табл. 13.

В этом отчете выручка от реализации получается путем умножения общего объема продаж за год (100,000 единиц продукции) на цену единицы продукции. Себестоимость реализованной продукции определяется путем умножения рассчитанной в табл. 11 себестоимости единицы продукции на суммарный

объем проданной продукции. Общие и маркетинговые затраты были рассчитаны в табл. 12.

В данном отчете о прибыли величина процентов за кредит принята равной нулю. Это справедливо, так как в процессе предшествующего бюджетирования вопросы кредитования предприятия не рассматривались. Потребность в дополнительном финансировании должна обнаружиться при составлении отчета о денежных средствах. В этом смысле вариант планового отчета о прибыли, помещенный в табл. 13, следует считать предварительным, так как в процессе бюджетирования денег, возможно, обнаружится потребность взять банковскую ссуду, и тогда величина чистой прибыли уменьшится.

Таблица 13

**Плановый отчет о прибыли
(без дополнительного финансирования)**

Выручка от реализации продукции	2,000,000
Себестоимость реализованной продукции	1,300,000
Валовая прибыль	700,000
Общие и маркетинговые затраты	537,800
Прибыль до процентов и налога на прибыль	162,200
Проценты за кредит	-
Прибыль до выплаты налогов	162,200
Налог на прибыль	48,660
Чистая прибыль	113,540

Бюджет движения денежных средств является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. В нем собираются вместе итоговые числовые финансовые показатели каждого частного бюджета. Бюджет денежных средств отражает все “хорошие и плохие новости” предприятия. Хорошие новости – это поступление денег, плохие – уплата денег. Итог есть денежное сальдо, которое может быть положительным и отрица-

тельным. В табл. 14 приведен бюджет движения денежных средств для рассматриваемого примера. Читателю предоставляется возможность проследить и проверить, как данные каждого отдельного бюджета попадают в итоговый бюджет денежных средств.

Отметим ряд особенностей данного бюджета. Это, во-первых, упрощенный характер схемы уплаты налога на прибыль, принятый в данном примере. Величина налога на прибыль, определенная в рамках планового отчета о прибыли, делится на четыре равные части, каждая часть учитывается в бюджете денежных средств каждого квартала. Усложнить эту схему и сделать ее адекватной реальному состоянию дел не представляется сложным. Этот вопрос рассматривается в рамках анализа деловой ситуации. Во-вторых, заявленный в общей процедуре бюджетирования инвестиционный бюджет, представлен в табл. 14 одной строкой затрат на покупку оборудования.

Таблица 14

**Бюджет движения денежных средств
(без дополнительного финансирования)**

Бюджет денежных средств	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42,500	(74,165)	(128,330)	(14,495)	42,500
<i>Поступление денежных средств от потребителей</i>	230,000	480,000	740,000	520,000	1,970,000
<i>Денежные средства в распоряжении</i>	<u>272,500</u>	<u>405,835</u>	<u>611,670</u>	<u>505,505</u>	<u>2,012,500</u>
<i>Расходование денежных средств: на основные материалы;</i>	49,500	72,300	100,050	79,350	301,200

Бюджет денежных средств	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
на оплату труда основного персонала;	84,000	192,000	216,000	114,000	606,000
производственные накладные затраты;	68,000	96,800	103,200	76,000	344,000
затраты на сбыт и управление;	93,000	130,900	184,750	129,150	537,800
налог на прибыль;	12,165	12,165	12,165	12,165	48,660
покупка оборудования;	30,000	20,000	-	-	50,000
дивиденды.	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000
Всего денежных выплат	346,665	534,165	626,165	420,665	1,927,660
<i>Избыток (дефицит) денег</i>	(74,165)	(128,330)	(14,495)	84,840	84,840

Как видно из анализа данных табл. 14, полученный бюджет является дефицитным. Таким образом, необходимо предусмотреть дополнительные источники финансирования, которые в рамках рассматриваемого примера сводятся к банковскому кредитованию. Технологически в таблицу бюджета вводится дополнительный блок – “финансирование”, в котором финансовый менеджер должен предусмотреть получение кредита и его возврат, а также выплату банку процентного вознаграждения. В табл. 16 приведен бюджет движения денежных средств, предусматривающий дополнительное финансирование.

Работа финансового менеджера по обоснованию суммы кредитования предусматривает подбор данных в блоке “финансирование” так, чтобы реализовать принцип разумного избытка денежных средств, т.е. планировать денежный счет на некотором допустимом уровне, который в рамках рассматриваемого примера не должен быть ниже 30,000 УЕ. Особенностью этой работы является необходимость обеспечить согласование данных бюджета денежных средств с плановым отчетом о прибыли.

Эта необходимость связана с тем, что сумма процентных платежей оценивается в бюджете денежных средств и подставляется в отчет о прибыли. В то же время, сумма налоговых платежей оценивается в отчете о прибыли и подставляется в бюджет денежных средств. Такой подбор “вручную” сделать затруднительно, и следует воспользоваться заранее разработанным программным средством.

В табл. 15 и 16 приведены согласованные плановый отчет о прибыли и бюджет денежных средств как результат работы финансового менеджера по подбору бюджетных показателей.

Таблица 15

Плановый отчет о прибыли (окончательный вариант)

Выручка от реализации продукции	2,000,000
Себестоимость реализованной продукции	1,300,000
Валовая прибыль	700,000
Общие и маркетинговые затраты	537,800
Прибыль до процентов и налога на прибыль	162,200
Проценты за кредит	12,250
Прибыль до выплаты налогов	149,950
Налог на прибыль	44,985
Чистая прибыль	104,965

Таблица 16

Бюджет движения денежных средств (окончательный вариант)

Бюджет денежных средств	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42,500	36,754	33,508	40,761	42,500
Поступление денежных средств					

Бюджет денежных средств	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
от потребителей	230,000	480,000	740,000	520,000	1,970,000
Денежные средства в распоряжении	<u>272,500</u>	<u>516,754</u>	<u>773,508</u>	<u>560,761</u>	<u>2,012,500</u>
<i>Расходование денежных средств:</i>					
на основные материалы	49,500	72,300	100,050	79,350	301,200
на оплату труда основного персонала;	84,000	192,000	216,000	114,000	606,000
производственные накладные затраты;	68,000	96,800	103,200	76,000	344,000
затраты на сбыт и управление;	93,000	130,900	184,750	129,150	537,800
налог на прибыль;	11,246	11,246	11,246	11,246	44,985
покупка оборудования;	30,000	20,000	-	-	50,000
дивиденды	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000
Всего денежных выплат	345,746	533,246	625,246	419,746	1,923,985
<i>Избыток (дефицит) денег</i>	(73,246)	(16,493)	148,261	141,015	88,515
<i>Финансирование:</i>					
получение ссуды;	110,000	50,000			160,000
погашение ссуды;			(100,000)	(60,000)	(160,000)
выплата процентов.			(7,500)	(4,750)	(12,250)
Итого, денежный поток	110,000	50,000	(107,500)	(64,750)	(12,250)
Денежные средства на конец периода	36,754	33,508	40,761	76,265	76,265

Завершает систему бюджетов *плановый баланс предприятия*. Он представляет собой описание состояния активов и пассивов компании на конец планового периода. Табл. 17 иллюстрирует плановый баланс предприятия.

Таблица 17

Баланс предприятия на начало и конец планового периода

<i>Активы</i>	1 января	31 декабря
<i>Оборотные активы</i>		
Денежные средства	42,500	76,265
Счета дебиторов	90,000	120,000
Запасы сырья	4,200	4,500
Запасы готовой продукции	26,000	39,000
Всего оборотные активы	162,700	239,765
<i>Основные средства</i>		
Земля	80,000	80,000
Сооружения и оборудование	700,000	750,000
Накопленная амортизация	(292,000)	(352,000)
Сооружения и оборудование нетто	408,000	398,000
<i>Итого активы</i>	650,700	717,765
<i>Обязательства</i>		
Текущие обязательства		
Счета к оплате	25,800	27,900
Банковский кредит		-
<i>Акционерный капитал</i>		
Обыкновенные акции, без номинала	175,000	175,000
Нераспределенная прибыль	449,900	514,865

Активы	1 января	31 декабря
Всего акционерный капитал	624,900	689,865
<i>Итого обязательства и капитал</i>	650,700	717,765

Статья «Денежные средства» берется в виде итогового значения бюджета денежных средств. Дебиторская задолженность определяется как 30% выручки четвертого квартала, на которую предприятие планирует предоставить отсрочку платежа. Запасы сырья определяются как величина остатков сырья в размере 7,500 кг. по цене сырья 0.60 грн, что составляет 4,500 УЕ. Запасы готовой продукции определяются как произведение остатков готовой продукции на конец года на себестоимость готовой продукции: $3,000 \times 13 = 39,000$ УЕ. Статья «Сооружения и оборудование» рассчитывается путем прибавления к начальному значению этой статьи суммы закупок оборудования. Амортизация в соответствии с исходными данными составляет 15,000 в квартал, т.е. 60,000 в год. Это значение следует добавить к накопленной амортизации на начало периода.

Величина кредиторской задолженности получается в виде 50% от стоимости закупок четвертого квартала, которая рассчитана в бюджете закупок материалов. Наконец, сумма нераспределенной прибыли на конец года получается с помощью следующей формулы:

$$\text{Нераспределенная прибыль на начало года} + \text{Чистая прибыль за год} - \text{Выплаченные дивиденды.}$$

Сумма активов и пассивов баланса совпадает, что является подтверждением правильности составления бюджета. Для специалиста, который составляет бюджет первый раз, и этот бюджет оказывается достаточно сложным (несколько видов продукции, сложная структура затрат), факт совпадения суммы активов и пассивов выглядит как «финансовое чудо», хотя это

чудо является результатом использования системы двойной записи, принятой в бухгалтерии.

В рассматриваемом случае предприятие планирует закончить год без финансовых долгов. Это условие вовсе не является обязательным. Предприятие может закончить год с частично не погашенным банковским кредитом, и тогда в статье баланса “банковский кредит” появится некоторое значение, которое “не разбалансирует” баланс.

3. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. АНАЛИЗ ОТКЛОНЕНИЙ

Контур бюджетного управления должен включать, как минимум три элемента:

- формулирование целей и задач предприятия;
- финансовое планирование и контроль за выполнением планов;
- анализ отклонений и последующие корректирующие мероприятия.

Таким образом, составление бюджета без обратной связи – это даром потраченное время. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, что сделала система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии. Бюджетирование – это тоже система, весьма серьезная и ответственная система финансового планирования бизнеса, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет *контроль исполнения бюджета*. Система контроля выполнения бюджета на предприятии является своеобразным мониторингом финансового состояния предприятия. Важность этой системы не вызывает сомнений. Тем не менее, говоря о путях практической реализации системы, следует принимать во внимание стратегическое позиционирование предприятия.

Следует различать три подхода к реализации системы контроля исполнения бюджета предприятия:

- простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
- анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
- анализ отклонений в условиях неопределенности;
- стратегический подход к анализу отклонений.

Так или иначе каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений. Дадим характеристику каждого из подходов.

Простой анализ отклонений производится в соответствии со схемой, помещенной на рис. 1. Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

В этой связи важным становится вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока. Финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.

В первом квартале произошло несущественное снижение объема продаж, слегка снизились цены на единицу готовой продукции и увеличились цены на сырье. Это привело к снижению выручки на 3% и снижению суммарного денежного потока на 1%. Финансовый менеджер посчитал, что такое снижение не является существенным, и принял решение не корректировать планы второго квартала. Анализируя выполнение плана второго квартала, мы замечаем отклонение большего количества факторов – возросла не только цена килограмма сырья, но и накладные издержки (как переменные, так и постоянные). В результате фактическое поступление денег от потребителей во втором квартале меньше запланированного на 19%, а итоговый годовой

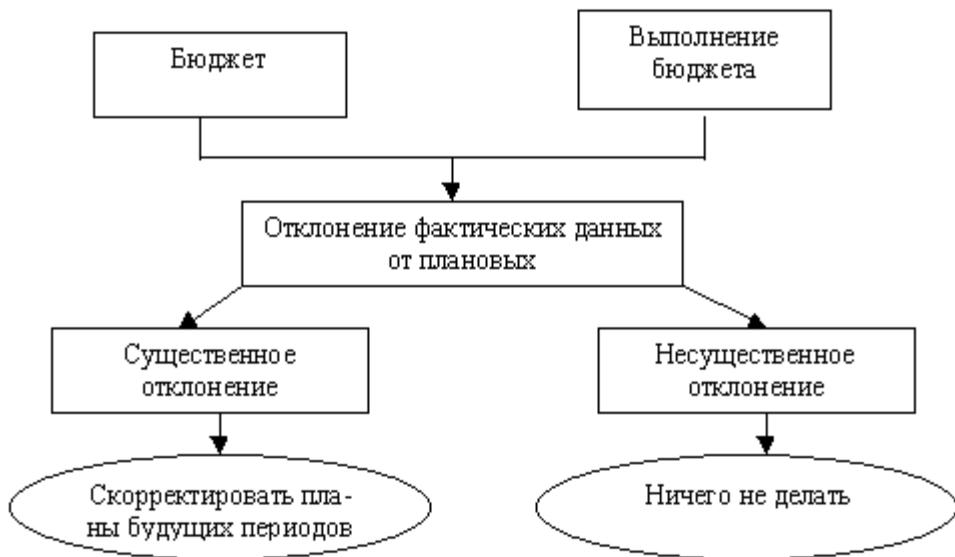


Рис. 1. Схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов

Возвратимся к примеру, рассмотренному на практическом занятии. Прошли два периода запланированного года. Результаты контроля бюджета представлены в табл. 18.

Таблица 18

Результаты контроля бюджета в рамках простого анализа отклонений

Показатели	Квартал 1		Квартал 2	
	(план)	(факт)	(план)	(факт)
Исходные показатели для анализа				
Объем продаж	10,000	9,600	30,000	24,560
Средняя цена единицы продукции	20.00	19.85	20.00	19.25
Поступление денег от потребителей	230,000	223,392	480,000	388,114

Показатели	Квартал 1		Квартал 2	
	(план)	(факт)	(план)	(факт)
Средняя цена 1 кг. Сырья	0.60	0.61	0.60	0.63
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	60,600	64,460
Ставка переменных накладных издержек	2.00	2.00	2.00	2.08
<i>Показатели для принятия решения</i>				
Выручка от реализации продукции	200,000	190,560	600,000	472,780
Итоговый годовой денежный поток	84,840	84,120	84,840	27,217

денежный поток уменьшился на 68%: 27,217 УЕ против запланированных 84,840. Вполне естественно, что финансовый менеджер должен скорректировать планы будущего, третьего, квартала. Используя программу моделирования бюджета, он определяет объем продаж третьего квартала, который позволяет ему компенсировать существенные отклонения второго квартала. С помощью прямого подбора нетрудно установить, что для того чтобы выполнить план по денежному потоку (на уровне 85,000 УЕ), необходимо продать в третьем квартале 48,500 единиц продукции против 40,000 запланированных. При этом необходимо вернуться на уровень бюджетных позиций по всем остальным показателям, включая цену, переменные и постоянные накладные издержки, а также цену сырья.

Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех вместе взятых отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

Шаг 1. Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

Шаг 2. Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

Шаг 3. Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

Шаг 4. Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

Шаг 5. Составление окончательных выводов и рекомендаций по управленческим решениям, направленным на выполнение бюджета.

В табл. 19 приведены результаты контроля с элементами факторного анализа отклонений.

Таблица 19

Результаты контроля бюджета с факторным анализом отклонений

Показатели	Квартал 1			Квартал 2		
	(план)	(факт)	отклонение	(план)	(факт)	отклонение
<i>Исходные показатели для анализа</i>						
Объем продаж	10,000	9,600	-4.00%	30,000	24,560	-18.13%
Средняя цена единицы продукции	20.00	19.85	-0.75%	20.00	19.25	-3.75%
Выручка от реализации продукции	200,000	190,560	-4.72%	600,000	472,780	-21.20%

Показатели	Квартал 1			Квартал 2		
	(план)	(факт)	отклонение	(план)	(факт)	отклонение
Средняя цена 1 кг. сырья	0.60	0.61	1.67%	0.60	0.63	5.00%
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	0.00%	60,600	64,460	6.37%
Ставка переменных накладных издержек	2.00	2.00	0.00%	2.00	2.08	4.00%
<i>Показатели для принятия решения</i>						
Поступление денег от потребителей	230,000	223,392	-2.87%	480,000	388,114	-19.14%
Итоговый годовой денежный поток	84,840	84,102	-0.87%	84,840	27,217	-67.92%
<i>Факторный анализ отклонений денежного потока по следующим параметрам</i>						
Объем продаж	84,840	85,880	1.23%	84,840	48,342	-43.02%
Средняя цена единицы продукции	84,840	87,465	3.09%	84,840	68,352	-19.43%

Показатели	Квартал 1			Квартал 2		
	(план)	(факт)	отклонение	(план)	(факт)	отклонение
Средняя цена 1 кг. сырья	84,840	87,725	3.40%	84,840	79,242	-6.60%
Постоянные накладные затраты	84,840	84,840	0.00%	84,840	81,389	-4.07%
Ставка переменных накладных издержек	84,840	84,840	0.00%	84,840	80,188	-5.48%

Как видно из табл. 19, отклонения денежного потока второго квартала являются весьма существенными – 68%. . Это вызывает необходимость произвести факторный анализ отклонений. Технология проведения этого анализа достаточно проста. Основная идея состоит в ответе на вопрос: какое отклонение имел бы годовой денежный поток, если бы каждый фактор действовал отдельно. Это означает, что необходимо сделать многократный пересчет бюджета для каждого отдельно действующего фактора при условии, что этот параметр принял значение, наблюдаемое по факту выполнения бюджета.

Разумеется, что для проведения такого анализа должна использоваться компьютерная программа, позволяющая оперативно пересчитывать бюджеты. Более подробно процедура выглядит следующим образом. За основу берем компьютерную программу бюджетирования, в которую вместо плановых значений первого квартала подставлены фактические значения этих параметров. В то же время все остальные параметры сохраняют свои плановые значения. Имея фактические значения парамет-

ров, указанные в табл. 19 для второго квартала, подставляем в программу бюджетирования фактическое значение первого параметра, объема реализации продукции и рассчитываем величину годового денежного потока. В данном случае оно получилось равным 48,342 УЕ. Затем восстанавливаем в программе бюджетирования плановое значение объема продаж и подставляем вместо планового значения цены ее среднее фактическое значение, которое составляет 19.25 УЕ. Для этого значения программа рассчитывает величину годового денежного потока (68,352 УЕ), которая заносится в соответствующую ячейку табл. 19. Аналогичным образом производится расчет значения годового денежного потока для каждого отдельно взятого фактического значения параметра бизнеса (все остальные при этом фиксируются на уровне своих плановых значений).

Результаты анализа в комплексе позволяют установить приоритеты влияния каждого фактора. В данном конкретном случае отклонение объема продаж играет наиболее существенную роль, так как его фактическое отклонение от плана создает отклонение денежного потока на уровне 43%. Ближайший по влиянию фактор – цена продукции, которая в данном случае приводит к отклонению денежного потока на 19.43%. Влияние остальных факторов менее существенно.

Выводы, сделанные в отношении приоритетов влияния факторов, определяют управленческие решения, которые могут быть рекомендованы соответствующим функциональным подразделениям предприятия. Основной центр ответственности за невыполнение бюджета – это маркетинговое подразделение предприятия. Очевидно, что нужно обратить особое внимание на неэффективность работы этого подразделения: усилить контроль выполнения текущих заказов потребителей, улучшить систему прогнозирования объемов продаж, проводить более сдержанную политику ценовых скидок и т.д. Разумеется, в рамках второго подхода по-прежнему остается необходимость корректировать объемы и, возможно, цены продаж будущих периодов. Однако в отличие от первого подхода это перепланирование делается на фоне новых управленческих решений.

Анализ отклонений в условиях неопределенности показывает несколько другую схему принятия решений в отношении существенности отклонений. Согласно этой схеме все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т.д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности. Так, в рамках предыдущего примера цена задается в виде интервала, например, от 19 УЕ до 21 УЕ, а не в виде числа – 20 УЕ. Такое же предположение делается в отношении всех параметров бизнеса, подверженных отклонениям.

Неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего годового денежного потока и/или прибыли, если последняя также является предметом анализа. Оценить неопределенность денежного потока можно с помощью имитационного моделирования, т. е. используемая программа должна производить многократное статистическое моделирование всего множества неопределенных параметров бизнеса (в соответствии с заданными интервалами неопределенности) и построить интервал неопределенности для годового денежного потока или прибыли.

В качестве примера рассмотрим статистическое моделирование рассматриваемого бюджета. В табл. 20 представлены интервалы значений тех параметров бизнеса, которые подвержены неопределенности.

Таблица 20

Интервалы неопределенности параметров бизнеса

Параметры бизнеса	Нижняя граница	Базовое значение	Верхняя граница
Цена	19,00	20,00	21,00
Объем продаж 1 квартала	8,000	10,000	12,000
Объем продаж 2 квартала	26,000	30,000	34,000
Объем продаж 3 квартала	35,000	40,000	45,000

Параметры бизнеса	Нижняя граница	Базовое значение	Верхняя граница
Объем продаж 4 квартала	18,000	20,000	22,000
Переменные накладные издержки	1.80	2.00	2.20
Постоянные накладные издержки	58,600.00	60,600.00	62,600.00
Переменные общие издержки	1.60	1.80	2.00
Затраты на рекламу в квартал	35,000	40,000	45,000

Программа моделирует 1000 (пользователь сам выбирает число имитаций) значений параметров бизнеса, соответствующих заданным в табл. 19 интервалам. Каждый из смоделированных наборов значений подставляется в модель бюджета, и рассчитывается величина результирующего параметра – чистой прибыли или годового чистого денежного потока. Результаты расчета программа “выдает” в виде соответствующих гистограмм, представленных на рис. 2 и 3.

Финансовый менеджер определяет интервал значений годового денежного потока и чистой прибыли, которые содержат достаточно большое количество “фактических” (на самом деле, имитированных) значений результирующих параметров. В нашем случае это интервал [25,000 – 150,000] для годового денежного потока и [50,000 – 200,000] для чистой прибыли.

Контроль выполнения бюджета производится следующим образом. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса. Это в свою очередь вызывает необходимость принятия соответствующих управленче-

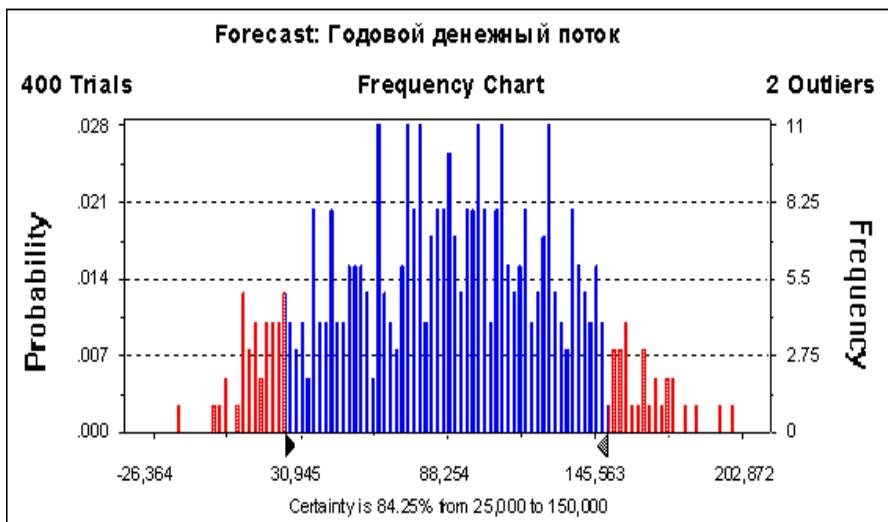


Рис. 2. Гистограмма результатов имитационного моделирования годового денежного потока

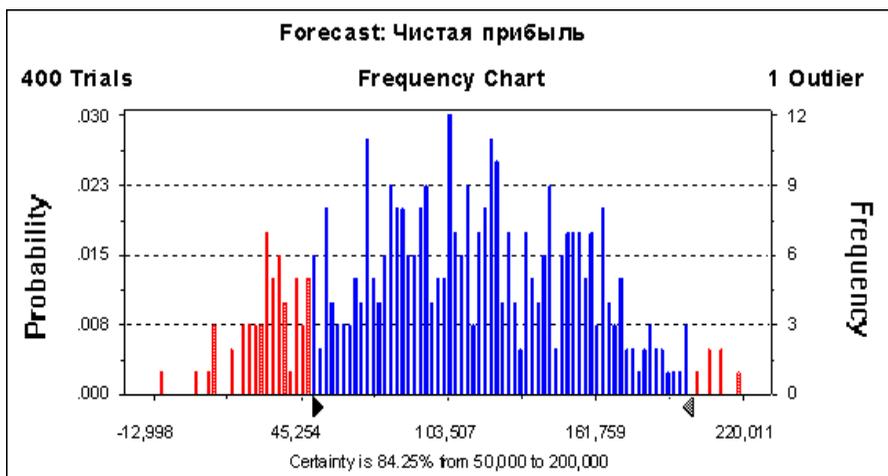


Рис. 3. Гистограмма результатов имитационного моделирования чистой прибыли

ских решений. Не исключено, что финансовый менеджер примет решение использовать второй подход к контролю бюджета.

Стратегический подход к анализу отклонений базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета. Другими словами, проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

- ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений),
- стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Система контроля выполнения бюджета является критическим по важности элементом для предприятия, которое ориентируется на стратегию использования достижений (частично поддержания достигнутого уровня) при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ в направлении лидерства по издержкам. В такой ситуации предприятие, с одной стороны вынуждено “считать каждый доллар” своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев. Свидетельством этого стремления является метод контроля бюджета, сфокусированный на управленческие решения (второй подход в рамках используемой классификации).

С другой стороны, предприятию, ориентированному на расширение и, следовательно, диверсификацию продукции, вряд ли следует рекомендовать строить детализированную систему контроля издержек, использующую факторный анализ.

Следует подчеркнуть перспективность использования третьего подхода, который базируется на представлении параметров бизнеса с помощью интервалов неопределенности. Интервальный метод контроля бюджета достаточно прост, поскольку работает в рамках дуальной схемы: если результирующий параметр попал в интервал, то это “хорошо”, если нет – бюджет считается невыполненным.

3.2. ПОНЯТИЕ «ГИБКИЙ БЮДЖЕТ»

Рассмотренные бюджеты являются **статичными** или фиксированными, так как они рассчитываются на один определенный уровень ожидаемых продаж или производства. Общий бюджет, включающий все периодические бюджеты, обычно разрабатывается для фиксированного прогнозируемого или нормативного уровня выпуска. С целью контроля прежде чем анализировать отклонения от бюджетных данных, сами бюджетные данные должны быть скорректированы на соответствующий фактический выпуск. Для этих целей используется **гибкий бюджет**, который обеспечивает прогнозные данные для разных уровней выпуска в пределах обычных уровней деятельности. С помощью гибкого бюджета четко обозначается связь между статичным бюджетом и фактическими результатами.

Гибкий бюджет (или переменный бюджет) составляется таким образом, чтобы учитывать изменения уровня деятельности, например, объем производства. В течение периода, на который составляется бюджет, статьи постоянных затрат, таких, как арендная плата, не изменяются при изменении объема производства. Другие затраты будут меняться пропорционально уровню выходной продукции или продаж. Понятно, что нереально предполагать, что прямые затраты на производство 1000 единиц продукции будут равны прямым затратам на материалы для производства 500 единиц продукции в любой компании.

При гибком бюджете затраты на производство каждого наименования продукции определяются путем пересмотра бюджетных показателей в свете реально достигнутого уровня про-

изводства. В целях управления затратами представляется возможность аналитического сопоставления фактических затрат и объема средств, выделенных бюджетом, так как плановые и фактические затраты рассчитаны для одного и того же уровня производства.

Использование гибкого бюджета на практике на практике заключается в подготовке ряда бюджетов, определяющих прибыли и затраты для различных уровней деятельности, например для производства. В качестве альтернативы нескольким бюджетам можно просто пересмотреть бюджетные показатели в конце контрольного периода, когда станет известен уровень производства.

Рассмотрим использование гибкого бюджета для целей анализа и контроля на примере. В табл. 21 представлены фактические и бюджетные данные для предприятия «ABC» за год.

Таблица 21

Сравнение фактических и бюджетных данных

Статьи затрат	Бюджет	Факт	Отклонение от бюджета
Прямые материалы	42,000	46,000	(4,000)
Прямые трудозатраты	68,250	75,000	(6,750)
Общепроизводственные расходы Переменные Непрямые материалы	10,500	11,500	(1,000)
Непрямые трудозатраты	14,000	15,250	(1,250)
Коммунальные расходы	7,000	7,600	(600)
Прочие	8,750	9,750	(1,000)
Постоянные Зарплата контролера	19,000	18,500	500
Амортизация	15,000	15,000	-

Статьи затрат	Бюджет	Факт	Отклонение от бюджета
Коммунальные расходы	4,500	4,500	-
Прочие	10,900	11,100	(200)
ИТОГО:	199,900	214,200	(14,300)
Бюджетный выпуск составлял 17500 ед. Фактические затраты на фактический объем производства 19100 ед.			

Как видно из таблицы, фактические затраты превысили плановые на 14 300 УЕ, или 7,2%. Многие могут посчитать, что это превышение очень значительно и неблагоприятно. Однако нужно помнить, что фактический выпуск (19100 ед.) был больше, чем запланированный (17500 ед.), и, таким образом, сопоставление результатов деятельности с данными статичного бюджета не является показательным для оценки выполнения бюджета затрат. Для чистоты и правомерности анализа мы должны скорректировать бюджетные данные на фактический выпуск 19100 ед. В отличие от статичного бюджета, гибкий бюджет обеспечивает прогнозные данные, автоматически сактированные на изменения уровня выпуска. В табл. 22 представлен гибкий бюджет компании «АВС» для объемов выпуска 15000, 17500, 20000 ед. продукции.

Таблица 22

**Подготовка гибкого бюджета
Анализ гибкого бюджета за год.**

Статьи затрат	Уровень производства			Переменные затраты на единицу *
	15000	17500	20000	
Основные материалы	36000	42000	48000	2,40
Прямые трудозатраты	58500	68250	78000	3,90

Статьи затрат	Уровень производства			Переменные затраты на единицу *
	15000	17500	20000	
Переменные ОПР: вспомогательные материалы	9000	10500	12000	0,60
Непрямые трудозатраты	12000	14000	16000	0,80
Коммунальные расходы	6000	7000	8000	0,40
Прочие	7500	8750	10000	0,50
Итого переменных затрат	129000	150500	172000	8,60
Постоянные ОПР: зарплата контролера	19000	19000	19000	
Амортизация	15000	15000	15000	
Коммунальные расходы	4500	4500	4500	
Прочие	10900	10900	10900	
Итого постоянных затрат	49400	49400	49400	
Всего	178400	199900	221400	
* (вычисляются делением суммы в любой колонке на соответствующий уровень деятельности)				

Для составления гибкого бюджета нужно знать **формулу гибкого бюджета** – уравнение, которым определяются корректно бюджетные затраты для любого уровня производственной деятельности:

$$\text{Гибкий бюджет} = \text{переменные затраты на единицу} * \text{количество произведенных единиц} + \text{постоянные бюджетные затраты}$$

Для нашего примера формула гибкого бюджета выглядит следующим образом:

$$8,60 \text{ УЕ} * \text{количество единиц} + 49400 \text{ УЕ}$$

Используя формулу гибкого бюджета, мы можем получить бюджет для любого уровня выпуска. Далее в таблице представлен отчет о выполнении бюджета с использованием данных гибкого бюджета из нашего примера. Для получения бюджета сумм переменные затраты на единицу умножаются на 19100 ед. Информация о постоянных общепроизводственных расходах берется из гибкого бюджета, приведенного в этой же таблице из примера.

Таблица 23

**Анализ выполнения плана с использованием
гибкого бюджета**

Статьи затрат (переменные на единицу)	Бюджет в расчете на 19 100 приведенных единиц	Фактиче- ские затраты на 19 100 единиц	Отклоне- ния
Основные материалы (240 УЕ)	45840	46000	(160)
Прямые трудозатраты (390 УЕ)	74490	75000	(510)
Общепроизводственные расходы			
Переменные ОПР:			
вспомогательные материалы (0,60 УЕ);	11460	11500	(40)
непрямые трудозатраты (0,80 УЕ);	15280	15250	30
коммунальные услуги (0,40 УЕ);	7640	7600	40
прочие (0, 50 УЕ).	9550	9750	(200)
Постоянные ОПР:			
заработная плата кураторов;	19000	18500	50
амортизация;	15000	15000	
коммунальные услуги;	4500	4500	
прочие.	10900	11100	(200)
Итого	213 660	214200	(540)

Как показывает новый отчет, фактические затраты превысили бюджетные в течение года только на 540 УЕ, т.е. менее

чем 0,3%. Другими словами, благодаря данным гибкого бюджета мы увидели, что исполнение бюджета практически соответствует контрольным показателям. Гибкий бюджет позволил нам измерить и проанализировать выполнение плана более аккуратно и точно.

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

На практике часто разрабатывают серию бюджетов доходов и расходов для дискретных уровней активности. Иногда, напротив, принятый уровень активности уже известен.

3.3. УПРАВЛЕНИЕ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ

Анализ фактически достигнутых результатов можно проводить путем сравнения фактических и бюджетных или нормативных данных. Поскольку бюджетные данные о затратах, как правило, менее точны, чем нормативные, в дальнейшем для оценки деятельности мы будем использовать нормативные затраты.

Первый шаг в оценке деятельности организации — выявление отклонений, которое помогает определить области эффективности или неэффективности. Помимо определения суммы отклонения, важно выяснить причину этого отклонения. Когда причина известна, управляющий может предпринять соответствующие действия для решения проблемы.

Процесс вычисления сумм и определения причин отклонений между фактическими и нормативными затратами называется *анализом отклонений*. Если фактические затраты выше нормативных, такое отклонение считается *неблагоприятным*, в противном случае отклонение будет *благоприятным*.

Анализ отклонений может использоваться выборочно. Многие организации столь велики, что просто невозможно рассмотреть все области деятельности в деталях. Практика, когда

изучаются только области необычных продуктов или необычные результаты деятельности, называется *управлением по отклонениям*. При данной системе анализируют только отклонения, превышающие определенный лимит, например +4%, который устанавливает руководство.

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

Все отклонения подразделяют на три вида:

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

Учет отклонений от норм организуется в зависимости от технических особенностей сырья и материалов, нормирования их расхода и технологии процесса производства (табл. 24). Сами отклонения от действующих норм определяются путем сопоставления фактического расхода материалов на выпуск продукции по партиям с нормативным расходом.

Таблица 24

Учет нормативных затрат

Нормативные затраты на единицу произведенного продукта	Составляющие	Определение	Влияющие факторы
Нормативные прямые материальные затраты	Нормативная цена единицы материалов	Оценка затрат определенного вида материала на следующий учетный период	Возможные увеличения цен, количественные изменения на рынке материалов, новые источники поставок и др.

Нормативные затраты на единицу произведенного продукта	Составляющие	Определение	Влияющие факторы
	Нормативное количество материалов	Оценка ожидаемого количества материалов, которое будет использовано для производства единицы продукта	Инженерные спецификации изделий, качество материалов, техническое состояние оборудования, квалификация и опыт рабочих
Нормативные прямые трудовые затраты	Норматив времени (затраты труда) на единицу продукции	Оценка времени, необходимого для каждого подразделения, станка или процесса, чтобы произвести единицу или одну партию изделий	Замена машин и оборудования, изменение квалификации рабочей силы
	Нормативная ставка оплаты труда	Почасовые затраты труда, ожидаемые в следующем учетном периоде для каждой операции или вида работ	Общепромышленные нормативы, распоряжения руководства, изменения контракта

Нормативные общепроиз- водственные расходы	Нормативный коэффициент переменных общепроиз- водственных расходов	Отношение общей суммы планируе- мых переменных общепроизводст- венных расходов к нормативной ве- личине показателя, принятого за базу расчетов (чаще всего это показа- тель прямых за- трат по заработной плате, т. е. норма- часы трудозатрат)	Изменение базы расчетов
	Нормативный коэффициент постоянных общепроиз- водственных расходов	Отношение общей суммы планируе- мых постоянных общепроизводст- венных расходов к нормальной мощ- ности в норма- часах трудозатрат	Изменение базы расчетов

Общее отклонение затрат основных материалов определяется как разница между фактическими и нормативными затратами материалов. Общее отклонение может быть разложено на две части: отклонение по цене и отклонение по использованию основных материалов.

Общее отклонение прямых материальных затрат =

Отклонение по цене прямых материальных затрат - Отклонение по использованию прямых материальных затрат
 = (фактическая цена - нормативная цена) фактическое количество (фактическое количество - нормативное количество) нормативная цена
 = фактическое количество фактическая цена - нормативное количество нормативная цена

Общее отклонение прямых трудовых затрат =

Отклонение по ставке оплаты прямого труда - Отклонение по производительности прямого труда

= (фактическая ставка - нормативная ставка) фактические часы - (фактические часы - нормативные часы) - нормативная ставка оплаты труда

= фактические часы фактическая ставка оплаты - нормативные часы нормативная ставка оплаты труда

Для наглядности анализ отклонений можно представить схемой.



Пример: Компания использует систему учета нормативных затрат. Основной продукт производится в единственном цехе. Нормативные переменные затраты на одну единицу готового изделия следующие.

Прямые материалы (3 кв. м 12.50 УЕ/кв.м.) **37.50 УЕ**

Прямой труд (1.2 часа 9.00 УЕ/час) **10.80 УЕ**

Переменные ОПР (1.2 часа 5.00 УЕ/час) **6.00 УЕ**

Нормативные переменные затраты на единицу **54.30 УЕ**

Нормальная мощность составляет 15,000 часов прямого труда, планируемые постоянные ОПР за год равны 54,000. В течение года компания произвела и продала 12,000 единиц готовой продукции.

Дополнительно имеются следующие данные:

1. было закуплено и использовано 37,500 кв. метров прямых материалов; покупная цена составляла 12.40 УЕ за один квадратный метр;
2. затраты прямого труда составили 15,250 часов, и средняя ставка оплаты прямого труда равнялась 9.20 УЕ за один час;
3. фактические ОПР за период составили: 73,200 УЕ - переменные ОПР и 55,000 УЕ - постоянные ОПР.

Требуется произвести анализ отклонений.

Для выполнения задания необходимо определить следующие величины:

1. *нормативные часы на фактический выпуск* = 12,200 ед. 1.2 час/ед. = 14,640 часов.
2. *нормативный коэффициент постоянных ОПР* = \$54,000: 15,000 час. = \$3.60 на один час прямого труда.
3. *отклонение по цене прямых материалов* = (\$12.40 - \$12.50) 37,500 кв. м = \$3,750 (Б);
4. *отклонение по использованию прямых материалов* = (37,500 кв. м - 12,200 ед. 3 м²) \$12.50/ м² = \$11,250 (Н);
5. *отклонение по ставке оплаты прямого труда* = (\$9.20 - \$9.00) 15,250 часов = \$3,050 (Н);
6. *отклонение по производительности прямого труда* = (15,250 час. - 12,200 ед. 1.2 час./ед.) \$9.00/час = \$5,490 (Н);
7. *контролируемое отклонение ОПР.*

Фактические ОПР \$128,200

Минус планируемые ОПР в расчете на фактический выпуск

(12,200 ед. 1.2 час./ед.=14,640 час.);

переменные ОПР (14,640 час. 5.00/час прямого труда)

\$73,200;

планируемые постоянные ОПП **\$54,000**;
Итого планируемые ОПП **\$127,200**;
Контролируемое отклонение ОПП **\$1,000 (Н)**;
8. отклонение ОПП по объему

Суммарные планируемые ОПП **\$127,200**

Минус нормативные ОПП :

переменные (14,640 час. 5.00/час) **\$73,200**;
постоянные (14,640 час. 3.60/час) **\$52,704**;
итого нормативные (начисленные) ОПП **\$125,904**.

Отклонение ОПП по объему **\$1,296 (Н)**

(Н) - неблагоприятное отклонение; (Б) - благоприятное отклонение.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Сформулируйте определение “Бюджет”.
2. Каковы основные задачи бюджетирования?
3. Перечислите основные этапы работ по реализации процесса бюджетирования на предприятии.
4. Перечислите основные виды бюджетов предприятия.
5. Какие бюджеты называются оперативными, а какие – финансовыми?
6. Каковы особенности составления бюджета продаж?
7. На какие основные вопросы следует ответить при подготовке бюджета продаж?
8. Перечислите основные факторы, которые влияют на объем продаж.
9. Опишите содержание производственного плана в составе бюджета предприятия.
10. Запишите основную формулу расчета объема производства.
11. Каково назначение бюджета производственных запасов?
12. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на материалы?
13. Как составляется график оплаты за материалы?
14. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на оплату труда?
15. Как определяются переменные и постоянные издержки в бюджете производственных накладных издержек?
16. Каковы особенности составления бюджета управленческих расходов?
17. Зачем нужен прогнозный отчет о прибыли в процессе бюджетирования предприятия?
18. Зачем нужна модель себестоимости при составлении бюджета предприятия?
19. Дайте характеристику модели себестоимости.
20. Опишите назначение и содержание бюджета денежных средств.
21. Из каких разделов состоит бюджет денежных средств?

22. В чем смысл показателя минимально допустимого объема денежных средств?
23. Разработайте алгоритм поиска необходимого объема дополнительного финансирования.
24. Обоснуйте, для чего необходимо составлять прогнозный баланс предприятия?
25. Какие могут быть причины того, что сумма активов прогнозного баланса не будет равна сумме его пассивов?
26. Дайте характеристику временному аспекту бюджетирования.
27. В чем состоит необходимость контроля выполнения бюджета?
28. Перечислите уровни обеспечения контроля выполнения бюджета.
29. Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета.
30. Объясните, в чем смысл методики контроля выполнения бюджета, ориентированной на управленческие решения?
31. Опишите алгоритм анализа влияния различных факторов отклонения бюджетных показателей.
32. В чем сущность стратегического подхода к контролю выполнения бюджета?

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО РЕШЕНИЯ

Составить следующие бюджеты предприятия для второго квартала (оканчивается 30 июня).

1. Бюджет продажи с графиком получения денег.
2. Бюджет производства.
3. Бюджет приобретения материалов (с графиком выплаты денег).
4. Бюджет затрат прямого труда.
5. Бюджет затрат на продажу и администрацию.
6. Бюджет денежных средств.

Исходные данные

Показатели	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
Прогноз продаж в штуках	20,000	50,000	30,000	25,000	15,000
Цена продаж	\$ 10.00				
Ожидаемые денежные поступления	Месяц продаж	Следующий месяц		Потери	
	70%	25%		5%	
Дебиторская задолженность за март	\$36,000				
Остаток товара на 31 марта	4000	штук			
Планируемый остаток товара	20%	От продаж следующего месяца			
Количество материала на единицу продукции	5	кг			
Планируемый конечный остаток сырья	10%	От потребности следующего месяца			
Начальный запас материала	13,000	кг			
Стоимость материала (за кг).....	\$ 0.40				
Счета к оплате на 31 марта.....	\$12,000				
Выплачиваемые деньги за товар.....	50%	в месяц продажи	50% в следующий месяц		
Производство одной единицы товара	0.05	часа			
Количество гарантированных часов в неделю	40				

Стоимость одного часа работы	\$10				
Количество гарантированных рабочих часов в месяц	1,500				
Стоимость одного сверхурочного часа	\$10				
Производственные накладные расходы на единицу товара			\$1		
Постоянные накладные расходы в месяц			\$50,000		
Включая амортизацию производственного оборудования			\$20,000		
Переменные административные и коммерческие расходы на единицу продукции					\$0.50
Постоянные административные и коммерческие издержки в месяц			\$	70,000	
Амортизация, включенная в постоянные расходы	\$10,000				
Местный коммерческий банк предоставляет кредит на условиях не более		\$75,000	в квартал		
Проценты за кредит выплачиваются в момент возвращения основной части долга					
Ставка процента за кредит	16.00%	за год			
В апреле компания должна выплатить дивиденды	\$49,000				
Компания планирует закупку оборудования со следующим графиком денежных выплат:					
• май	\$	143,700			

• июнь	\$ 48,300			
На 1 апреля баланс денежных средств составил	\$40,000			
Компания должна поддерживать баланс денежных средств не		ниже	\$30,000	

При составлении бюджетов рекомендуется использовать следующие таблицы:

Бюджет продаж				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 квартал
Прогнозируемый объем продаж				
Цена единицы товара				
Прогнозируемая выручка				
График поступления денег				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 квартал
Поступления за март				
Поступления от продаж апреля				
Поступления от продаж мая				
Поступления от продаж июня				
Всего				
План производства				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	Июль
Прогнозируемый объем продаж				
Планируемый объем на конец мес.				

Продолжение таблицы

Всего требуется				
Объем товара на начало месяца				
Объем производства				
Бюджет закупки материалов				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 квар- тал
Прогнозируемый объем производства				
Количество материала на единицу продукции				
Производственные нужды				
Планируемые остатки материалов на конец месяца				
Всего материала				
Остатки материалов на начало месяца				
Объем закупаемого материала				
График рассчитываемых денежных выплат за материалы				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 квар- тал
План закупки материала				
Стоимость за килограмм				
Стоимость покупки				
Счета к оплате на 31 марта				
Закупки в апреле				
Закупки в мае				
Закупки в июне				
Всего выплат за материал				

Продолжение таблицы

Бюджет прямого труда

Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 квар- тал
Объем производства				
Затраты времени на единицу товара				
Количество рабочих часов				
Количество гарантированных рабочих часов в месяц				
Потребное количество рабочих часов				
Количество оплаченных рабочих часов				
Стоимость одного часа работы				
Затраты по оплате всего труда				

Бюджет производственных накладных расходов

Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 квар- тал
Объем производства				
Переменные накладные расходы на единицу продукции				
Суммарные переменные накладные расходы				
Постоянные накладные расходы в ме- сяц				
Всего произв. накладных расходов				
Производственная амортизация				
Денежные выплаты на накладные рас- ходы				

Продолжение таблицы

Бюджет административных расходов и расходов на продажу				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 квар- тал
Объем продаж				
Переменные издержки на единицу продукции				
Переменные административные расходы и расходы на продажу				
Постоянные административные расходы и расходы на продажу				
Всего издержек				
Амортизация, включенная в постоянные расходы				
Денежные выплаты				
Бюджет денежных средств				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 квар- тал
Денежные средства на начало периода				
Поступление денежных средств				
От потребителей				
Денежные средства в распоряжении				
Расходование денежных средств				
На основные материалы				
На оплату труда основного персонала				
Производственные накладные затраты				
Затраты на сбыт и управление				
Покупка оборудования				

Окончание таблицы

Дивиденды				
Всего				
Избыток (дефицит) денежных средств				
Финансирование:				
получение ссуды				
погашение ссуды				
Выплата процентов				
Итого				
Денежные средства на конец периода				

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Зачастую в российских компаниях бюджетный процесс неэффективен вследствие недостатка опыта и знаний специфических особенностей ведения бюджетирования. Приведенные ниже принципы бюджетирования позволяют настроить финансовую систему компании и обеспечить эффективное бюджетное управление.

1. Основой эффективного бюджетирования является непрерывность планирования, т.е. взаимосвязь стратегического, средне - и краткосрочного планирования; анализ и контроль за исполнением запланированного.

2. Одним из важнейших аспектов успешного применения бюджетирования является его систематичность. Необходимо помнить, что бюджетный процесс — это, прежде всего система управления, требующая своевременного и точного выполнения определенных правил и процедур, нарушение которых влечет за собой крах бюджетного механизма в целом. Именно на систему в первую очередь опирается менеджер, управляющий бюджетом, и затем - только на творческий потенциал и интуицию. При отсутствии твердого фундамента системы, здание, построенное благодаря исключительно интуиции, очень ненадежно. А раз бюджетирование — система, то и бюджет должен планироваться и сопоставляться (план с фактом) систематически. Регулярность, систематичность составления бюджетов позволяют отладить финансовый механизм организации, ее управляемость в целом.

3. В бюджете должна присутствовать целевая ориентация деятельности предприятия. Данное положение хорошо освещают зарубежные издания, отечественные же специалисты не акцентируют на этом внимания. Это объясняется тем, что краткосрочной целью российских предприятий является максимизация прибыли, а долгосрочное планирование наталкивается на серьезные трудности, связанные с большой неопределенностью внешней среды. Таким образом, зачастую у отечественных организаций отсутствует четко сформулированная миссия, в связи

с чем отсутствует и ясная целевая ориентация в бюджете, ограниченная банальным снижением затрат (увеличением выручки). Для четкой работы менеджеров необходимы и четкие финансовые ориентиры, например: размер чистой прибыли на планируемый период, выручки от реализации, роста капитализации, общих расходов, маржинальной прибыли, накладных расходов, капитальных затрат, дебиторской и кредиторской задолженностей, соотношения между собственными активами и привлеченными, достижение заданного уровня финансовых коэффициентов (ликвидности, платежеспособности, рентабельности активов, рентабельности продаж, оборачиваемости активов и т.д.). Целевые показатели могут быть заданы как в виде определенных значений, так и в виде интервала допустимых значений, что в условиях большой неопределенности выглядит предпочтительней. При этом следует учитывать взаимосвязь целевых финансовых показателей компании с работой каждого подразделения/отдела.

4. В условиях растущей неопределенности бюджет становится незаменимым инструментом управления. Большая неопределенность рынка, в которой приходится работать российским предпринимателям, обуславливает необходимость ведения краткосрочных бюджетов (например ежемесячных), так как эффективное прогнозирование в средне- и долгосрочной перспективе маловероятно. В то же время краткосрочное бюджетирование не позволяет даже приблизительно оценить перспективность отдельного бизнеса и всего предприятия в целом. Наиболее разумной альтернативой является ведение сразу двух бюджетов — долгосрочного (1—5 лет) и краткосрочного (1—3 месяца). При этом долгосрочный бюджет предназначен для анализа перспективы деятельности компании (чего не увидеть в краткосрочном бюджете), а краткосрочный бюджет — для управления и контроля за текущей деятельностью предприятия (применение долгосрочного бюджета в данных целях малоэффективно). Долгосрочный бюджет, как правило, допускает корректировки и менее детализирован, чем краткосрочный. Рекомендует-

ся вести скользящий долгосрочный бюджет с периодом скольжения, например, в один квартал.

5. Корректировка плана в краткосрочном бюджете нежелательна даже при наличии форс-мажорных обстоятельств. Если корректировать план в течение бюджетного периода, то по его окончании фактические значения будут близки к плановым, и анализ исполнения бюджета не зафиксирует существенных отклонений. Если же план бюджета не менять после его утверждения, то в конце отчетного периода в бюджете отразятся все значимые отклонения, по которым будут установлены их причины и сделаны оргвыводы (корректирующие мероприятия) на следующий бюджетный период.

6. Выбор бюджетного периода должен быть обоснован потребностями управления. Из практики известен случай, когда простой перенос начала бюджетного периода с 1-го на 5-е число календарного месяца вносил путаницу в регламент предоставления операционных бюджетов на несколько месяцев. Сотрудники, отвечавшие за разработку бюджетов своих центров финансовой ответственности, в силу некоторых (например психологических) факторов долго не могли запомнить сроки начала бюджетного периода. Для лучшей сопоставимости бюджетов в компаниях может быть принят четырехнедельный бюджетный период, но так или иначе сроки и продолжительность бюджетного периода должны быть удобны менеджменту.

7. При работе с бюджетом необходимо учитывать возможное изменение обстоятельств и быть готовым к корректировке запланированной программы действий. Очевидно, что бюджет, являющийся, по сути, количественным отражением данной программы, также претерпит изменения. Относительно недавно в нашей стране стала применяться в работе концепция риск-менеджмента, управления, снижающего риски предприятия. В соответствии с этой концепцией необходимо постоянно анализировать существующие риски и применять меры по их нейтрализации. Все риски могут быть поделены на две основные группы: риск потери доходов и риск увеличения расходов. Оценить риск можно рассчитав отношение суммы возможного

убытка от наступления рискованного события (осуществления риска) к сумме планируемого дохода. Обычно при колебаниях данного показателя между 10 - 20% данные финансовые потери можно оценивать как средние, менее 10 или более 20% — низкими и высокими соответственно.

8. В целях управления бюджет должен быть достаточно детализирован, так как при слишком агрегированных статьях затрат управление издержками становится затруднительным, бюджет теряет свою прозрачность.

9. Негативно на процесс бюджетирования влияют частые изменения статей доходов/расходов, особенно разделение одной статьи на несколько, и наоборот. Вследствие этого теряется сопоставимость бюджета с бюджетами прошлых периодов и затрудняется прогнозирование будущих бюджетов.

10. Так как все финансовые операции должны быть отражены в бухгалтерском учете (по тем или иным статьям), то и интегрированный в него финансовый учет отразит все, не упустив какой-либо операции, что возможно при отдельном ведении бухгалтерского и финансового учета. Поэтому хорошая система финансового учета должна быть интегрирована в бухгалтерскую систему. В то же время финансовый учет не должен копировать бухгалтерский учет, а должен предоставлять менеджерам информацию в наиболее приемлемой и адекватной форме. Для этого все операции предприятия должны быть сгруппированы по статьям, отвечающим потребностям управления.

11. Процесс бюджетирования можно представить как цепочку управленческих действий: сначала «сверху», от генерального директора, поступает информация о целях и стратегии предприятия «вниз», к руководителям подразделений, затем «снизу вверх» поступают первоначально составленные проекты бюджетов ЦФО, которые после корректировки принимаются и доводятся обратно «снизу вверх» до начальников ЦФО. Составление первоначальных проектов бюджета должно происходить «снизу вверх», т.е. с нижнего уровня подразделений к верхним. При этом менеджеры нижнего звена должны учитывать в процессе планирования бюджетов своих ЦФО стратегические ука-

зания руководства. В ситуации, когда руководство держит в секрете от руководителей ЦФО свои стратегические планы, эффект от бюджетирования резко уменьшается, так как планируемые менеджерами бюджеты не будут соответствовать фактическому направлению развития предприятия.

12. Важно при составлении бюджета руководствоваться принципом декомпозиции. Данный принцип заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня.

13. Типичной ошибкой планирования бюджета является то, что он зачастую основывается на показателях бюджетов предыдущих периодов. При планировании бюджета по принципу «от достигнутого» может проявляться отрицательная тенденция сохранения существовавшей ранее структуры расходов несмотря на возможные изменения условий хозяйствования и целей организации. В то же время при неизменности целей, условий и обстоятельств деятельности организации при формировании бюджета полезно опираться на последние данные об ожидаемом исполнении бюджета текущего периода. Другой принцип планирования — «с нулевого базиса» — ориентируется на достижение поставленных целей и привлечение необходимых для этого ресурсов. Он заставляет менеджеров задумываться о приоритетах деятельности своих ЦФО, в то время как первый метод может обернуться механическим перенесением цифр из прошлого бюджета в следующий с поправкой на инфляцию.

Руководствуясь данными принципами, можно значительно ускорить создание полноценной системы бюджетирования, играющей ключевую роль в управлении финансами, обеспечив тем самым условия для дальнейшего развития и процветания предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Балабанов И.Т.* Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и статистика, 2000.
2. Финансовый менеджмент: Механизмы финансового управления предприятиями в традиционных и наукоемких отраслях: Учеб. пособ./ *В.В. Баранов*; М.: Дело, 2002.
3. *Бланк И.А.* Концептуальные основы финансового менеджмента. Энциклопедия финансового менеджмента. Вып.1. Киев: Ника – центр, Эльга, 2003.
4. *Бланк И.А.* Основы финансового менеджмента. Киев: Ника-центр, 2004.
5. *Бобылева А.З.* Финансовые управленческие технологии. – М.: Инфра-М, 2004.
6. *Бочаров В.В.* Коммерческое бюджетирование. СПб.: Питер, 2003.
7. *Бочаров В.В.* Современный финансовый менеджмент. СПб.: Питер, 2006.
8. *Бригхэм Ю Гапенски Л.* Финансовый менеджмент. Полный курс. В 2-х т. /Под ред. В. Ковалева. СПб.: Экономическая школа, 1997.
9. *Бригхэм Ю, Эрхард М.* Финансовый менеджмент. 10 - е изд. / Под ред. Е. Дорофеева. СПб.: Питер, 2005.
10. *Бригхэм Ю.* Энциклопедия финансового менеджмента. М.: Экономика, 1998.
11. *Вахрушина М.А.* Бухгалтерский управленческий учет. се М.: ИКФ Омега-Л, 2002.
12. *Хорн В. Джеймс К.* Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 2000.
13. *Хорн В., Джеймс К., Вахович, Джон Мл., М.* Основы финансового менеджмента. М.: Вильямс, 2004.
14. *Герцог И. Ф.* Влияние структуры оборотного капитала на стоимость предприятия: Управленческий аспект: Автореф. дис. канд. экон. наук. М.: - 2000.
15. *Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел:* Основы коммерческого бюджетирования. СПб.: Азбука, 2001.

16. *Ковалев В. В.* Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1999.
17. *Ковалев В.В.* Практикум по финансовому менеджменту. Конспект лекций с задачами. М.: Финансы и статистика, 2003.
18. *Финансовый менеджмент: Учебник/Колб Р.В., Родригес Р. Дж.* М.: Финпресс, 2001.
19. *Крейнина М. И.* Финансовый менеджмент. - М.: Дело и сервис, 2001.
20. *Леонтьев В. Е., Бочаров В. В., Радковская Н. П.* Финансовый менеджмент. М.: Элит, 2005.
21. *Леонтьев В.Е., Бочаров В.В.* Финансовый менеджмент. СПб.: ИВЭСЭП Знание.
22. *Лихачева О.Н.* Финансовое планирование на предприятии. М.: ТК Велбн, 2004.
23. *Николаева О.Е., Шишкова Т.В.* Управленческий учет. М.: УРСС, 2001.
24. *Савчук В.П.* Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций. Киев: Издательский дом «Максимум», 2001
25. *Управленческий учет: Учеб. пособ./Под ред. Шеремета А.Д.* М.: ФБК-Пресс, 2000.
26. *Уткин Э, А.* Финансовый менеджмент. М.: Зерцало, 2001.
27. *Финансовый менеджмент.* М.: Карона, 1998.
28. *Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/Под ред. Е.С. Стояновой.* М.: Перспектива, 2002.
29. *Финансовый менеджмент: Учебник/Под ред. А. Ковалевой.* М.: ИНФРА – М, 2002.
30. *Финансовый менеджмент: Учеб. пособ./Под ред. Е. Шохина.* М.: ФБК - Пресс, 2003.
31. *Холт Р.Н.* Финансовый менеджмент. М.: Дело, 1993.
32. *Щиборщ К.В.* Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М: Дело и Сервис, 2001.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Пример теста для контроля знаний:

Финансовая деятельность предприятия – это:

- а) выплаты денежных средств;
- б) управление финансовыми отношениями с другими субъектами;
- в) продажа продукции.

Целью финансовой деятельности предприятия является:

- а) обеспечение бесперебойного кругооборота средств;
- б) снабжение предприятия материальными ресурсами;
- в) увеличение выручки от продаж.

К объективным факторам, влияющим на величину прибыли предприятия, относятся:

- а) рациональное использование имущества;
- б) уровень претензионной работы;
- в) система налогообложения.

К субъективным факторам, влияющим на прибыль предприятия, относятся:

- а) рациональное использование имущества;
- б) система налогообложения;
- в) цены на приобретаемые материалы.

Финансовые потоки – это:

- а) денежные средства;
- б) движение имущества и капитала;
- в) получение выручки от продаж.

Финансовый менеджмент – это:

- а) финансовый анализ;
- б) принятие финансовых решений;
- в) управление себестоимостью продукции.

В активе бухгалтерского баланса отражается:

- а) стоимость имущества предприятия
- б) величина источников финансирования
- в) выручка от продаж.

В пассиве бухгалтерского баланса отражается:

- а) стоимость имущества предприятия
- б) величина источников финансирования
- в) выручка от продаж.

В активе бухгалтерского баланса отражается:

- а) финансовый анализ;
- б) принятие финансовых решений;
- в) управление себестоимостью продукции.

Какой текущий бюджет является отправной точкой в процессе разработки общего бюджета:

- а) бюджет расходов по продаже (коммерческих расходов);
- б) бюджет продаж;
- в) бюджет закупки – использования материалов;
- г) бюджет производства.

Какой текущий бюджет должен быть подготовлен, чтобы можно было оценить количество материалов, которое необходимо закупить:

- а) бюджет расходов по продаже (коммерческих расходов);
- б) бюджет продаж;
- в) бюджет производства;
- г) бюджет закупки – использования материалов.

Бюджет денежных средств должен быть подготовлен до того, как один из следующих документов может быть разработан:

- а) прогнозный отчет о прибылях и убытках;
- б) бюджет капитальных затрат;
- в) бюджет продаж;
- г) прогнозный отчет о финансовом положении (прогнозный баланс).

В процессе подготовки оперативного бюджета последним шагом обычно является подготовка прогнозного:

- а) отчета о прибылях и убытках;
- б) бухгалтерского баланса;
- в) отчета о движении денежных средств;
- г) ни одного из названных выше.

Компания продала товары на сумму 134 000 УЕ в июле на сумму 226 000 УЕ в августе и на сумму 188 000 УЕ в сентябре. Из опыта поступления денег за проданные товары известно, что 60% средств от продаж в кредит поступает на следующий месяц после продажи, 36% - во втором месяце, 4% - не будет получено совсем. Сколько денег получено от продаж в кредит в сентябре?

- а) 183 840 УЕ;
- б) 194 160 УЕ;
- в) 226 000 УЕ;
- г) 188 000 УЕ.

Количество материалов, которое необходимо закупить, будет равно бюджетному количеству использованных материалов:

- а) плюс запланированные конечные запасы материалов минус начальные их запасы;
- б) плюс начальные запасы материалов и минус запланированные конечные их запасы;
- в) оба вышеназванных утверждения справедливы;
- г) ни одно из них не верно.

**Карты памяти по теме «Бюджетирование»
Основные термины и определения:**

<p>Для чего необходим бюджет? Бюджет необходим, так как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в бюджете определены цели нашей работы; - в бюджете определена деятельность, которую необходимо осуществить для достижения поставленных целей; - в бюджете указаны ресурсы, необходимые для достижения целей; - бюджет связывает текущую деятельность с долгосрочными планами предприятия 	<p>Определение бюджета Бюджет это:</p> <ul style="list-style-type: none"> - план деятельности на будущее; - план необходимых ресурсов; - практическая программа действий
<p>Составление бюджета: При составлении бюджета менеджер должен учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - цели организации; - свои конкретные задачи; - мнение других менеджеров, взаимодействие и взаимозависимость подразделений предприятия; - прошлое и будущее; - имеющиеся в распоряжении финансовые средства и ресурсы 	<p>Управление бюджетом При реализации бюджета менеджер должен учитывать следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> - необходимость регулярного внесения изменений в соответствии с новыми данными; - вероятность того, что в действительности события будут развиваться не так, как запланировано; - необходимость корректирующих действий, если того потребуют обстоятельства

Порядок действий при работе с бюджетом:

<i>Этап работы с бюджетом</i>	<i>Действие</i>
1. Планирование	Бюджет составляется на определенный период времени – это то, что <i>должно произойти</i>
2. Действительность	Происходят фактические события – это то, что реально <i>имеет место в действительности</i>
3. Сопоставление	Сопоставляются плановые и фактические показатели, это позволяет определить расхождения и <i>оценить достижения и результаты</i>
4. Анализ	Анализируются <i>причины расхождений</i> плановых и фактических показателей
5. Действия	При необходимости <i>предпринимаются</i> соответствующие <i>действия</i>

Ответ к заданию для самостоятельного решения:

Бюджет продаж				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 кв
Прогнозируемый объем продаж	20,000	50,000	30,000	100,000
Цена единицы товара	10.00	10.00	10.00	10.00
Прогнозируемая выручка	200,000	500,000	300,000	1,000,000
График поступления денег				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 кв
Поступления за март	30,000	-	-	30,000
Поступления от продаж за апрель	140,000	50,000	-	190,000
Поступления от продаж за май	-	350,000	125,000	475,000
Поступления от продаж за июнь	-	-	210,000	210,000
<i>Всего</i>	<i>170,000</i>	<i>400,000</i>	<i>335,000</i>	<i>905,000</i>
План производства				
Показатели	апрель	май	июнь	июль
Прогнозируемый объем продаж	20,000	50,000	30,000	25,000
Планируемый объем на конец месяца	10,000	6,000	5,000	3,000
Всего требуется	30,000	56,000	35,000	28,000
Объем товара на начало месяца	4,000	10,000	6,000	5,000
Объем производства	26,000	46,000	29,000	23,000

Бюджет закупки материала				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 кв
Прогнозируемый объем производства	26,000	46,000	29,000	101,000
Кол-во материала на единицу продукции	5	5	5	5
Производственные нужды	130,000	230,000	145,000	505,000
Планируемые остатки материала на конец месяца	23,000	14,500	11,500	49,000
Всего материала	153,000	244,500	156,500	554,000
Остатки материала на начало месяца	13,000	23,000	14,500	50,500
Объем закупаемого материала	140,000	221,500	142,000	503,500
График рассчитываемых денежных выплат за материалы				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 кв
План закупки материала	140,000	221,500	142,000	503,500
Стоимость за 1 кг	0.4	0.4	0.4	0.4
Стоимость закупки	56,000	88,600	56,800	201,400
Счета к оплате на 31 марта	12,000			12,000
Закупки в апреле	28,000	28,000		56,000
Закупки в мае		44,300	44,300	88,600
Закупки в июне			28,400	28,400
Всего выплат за материал	40,000	72,300	72,700	185,000

Бюджет прямого труда				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 кв
Объем производства	26,000	46,000	29,000	101,000
Затраты времени на единицу товара	0.05	0.05	0.05	0.05
Кол-во рабочих часов	1300	2300	1450	5050
Кол-во гарантированных рабочих часов в месяц	1,500	1,500	1,500	4500
Кол-во оплаченных рабочих часов в месяц	1,500	2300	1,500	5300
Стоимость одного часа работы	10	10	10	10
Затраты по оплате труда	15,000	23,000	15,000	53,000
Бюджет производственных накладных расходов				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 кв
Объем производства	26,000	46,000	29,000	101,000
Переменные накладные расходы на единицу товара	1	1	1	1
Суммарные переменные накладные расходы	26,000	46,000	29,000	101,000
Постоянные накладные расходы в месяц	50,000	50,000	50,000	150,000
Всего накладных расходов	76,000	96,000	79,000	251,000
Производственная амортизация	20,000	20,000	20,000	60,000
Денежные выплаты на накладные расходы	56,000	76,000	59,000	191,000

Бюджет административных расходов и расходов на продажу				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 кв
Объем продаж	20,000	50,000	30,000	100,000
Переменные расходы на единицу проданных товаров	0.5	0.5	0.5	0.5
Переменные административные расходы и расходы на продажу	10,000	25,000	15,000	50,000
Постоянные административные расходы и расходы на продажу	70,000	70,000	70,000	210,000
Всего административных расходов и расходов на продажу	80,000	95,000	85,000	260,000
Амортизация, включенная в постоянные расходы	10,000	10,000	10,000	30,000
Денежные выплаты	70,000	85,000	75,000	230,000
Бюджет денежных средств				
Показатели	Апрель	Май	Июнь	2 кв
Денежные средства на начало периода	40,000	30,000	30,000	40,000
Поступление денежных средств от потребителей	170,000	400,000	335,000	905,000
Расходование денежных средств:				
на основные материалы	40,000	72,300	72,700	185,000
на оплату труда основного персонала	15,000	23,000	15,000	53,000
производственные накладные затраты	56,000	76,000	59,000	191,000
затраты на сбыт и управление	70,000	85,000	75,000	230,000
покупка оборудования	0	143,700	48,300	192,000
дивиденды	49,000	0	0	49,000

Окончание прил. 4

Денежные средства в распоряжении	-20,000	30,000	95,000	45,000
Финансирование				
Получение ссуды	50,000	-	-	50,000
Погашение ссуды	-	-	-50,000	-50,000
Выплата процентов	-	-	-2,000	-2,000
<i>Итого</i>	50,000	-	-52,000	-2,000
Денежные средства на конец периода	30,000	30,000	43,000	43,000

ОТВЕТЫ НА НЕКОТОРЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ:

1. Бюджет – это финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются. Его часто называют финансовым планом действий, это лист бумаги на котором представлены финансовые данные, которые представляют собой серию событий которые совершатся в будущем, то есть прогноз финансовых результатов или

Бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и/или расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения этой цели (Институт дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету, США).

2. Основные задачи бюджетирования:

- обеспечение текущего планирования;
- обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
- обоснование затрат предприятия;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия.

3. Бюджетный цикл включает в себя следующие этапы:

- планирование деятельности предприятия в целом и по подразделениям;
- подготовка проектов отдельных бюджетов;
- подготовка проекта общего бюджета;
- внесение корректировок и согласование бюджетов;
- утверждение бюджета, проектирование обратных связей и учет меняющихся условий.

4. Основные виды бюджетов.

В основе бюджетирования лежит общий (главный) бюджет, который представляет собой скоординированный по всем подразделениям или функциям план работы для предприятия в целом. Он состоит из оперативного и финансового бюджетов. Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый основным или головным. Американские финансовые менеджеры говорят Master Budget.

5. Оперативный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции компании. В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений компании.

Финансовый бюджет - это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде.

6. Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. При подготовке бюджета продаж необходимо учитывать уровни объёма продаж за предыдущие периоды и проанализировать ряд макроэкономических факторов, каждый из которых может оказать существенное влияние на объём продаж и его зависимость от прибыльности продукции. Бюджет продаж составляется с учётом: уровня спроса на продукцию предприятия, географии сбыта, категорий покупателей, сезонных факторов.

7. При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:

- какую продукцию выпускать;
- в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);

- какую установить цену продукции;
- какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

8. На объем реализации продукции влияют следующие факторы:

- макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т.д.);
- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
- ценовая политика, качество продукции, сервис;
- конкуренция;
- сезонные колебания;
- объем продаж предшествующих периодов;
- производственные мощности предприятия;
- относительная прибыльность продукции;
- масштаб рекламной кампании.

10. ТМС ГП на начало периода + Планируемый объем производства продукции = Планируемый объем продаж + ТМС ГП на конец периода.

11. **Бюджет производственных запасов**, который должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции.

12. Методика составления бюджета заключается в следующем:

- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;

- объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

14. При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают, что он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала; в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

20. Бюджет денежных средств - это план поступления денежных средств и платежей и выплат на будущий период времени. В целом этот бюджет показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств на конец бюджетного периода.

22. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия). Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

Минимальная денежная сумма представляет собой своего рода буфер, который позволяет спасти положение при ошибках в управлении движением наличных средств и в случае непредвиденных обстоятельств.

Применение модульных технологий при подготовке педагогов профессионального обучения

Модульное обучение - это четко выстроенная технология обучения, базирующаяся на научно-обоснованных данных, не допускающая экспромтов, как это возможно при других методах обучения. Учащиеся при модульном обучении всегда должны знать перечень основных понятий, навыков и умений по каждому конкретному модулю, включая количественную меру оценки качества усвоения учебного материала. На основе этого перечня составляются вопросы и учебные задачи, охватывающие все виды работ по модулю, и выносятся на контроль после изучения модуля. Как правило, формой контроля здесь является тест.

Учебные модули и тесты могут быть легко перенесены в компьютерную среду обучения. Эта технология делает возможным охватить процессом обучения большое количество учащихся, поставить обучение на поток. Учебный курс может включать в себя не менее трех модулей: отдельным модулем может быть теоретический блок, практические работы и итоговые проекты. При разработке модуля следует учитывать то, что каждый модуль должен дать совершенно определенную самостоятельную порцию знаний, сформировать необходимые умения. После изучения каждого модуля учащиеся получают рекомендации преподавателя по их дальнейшей работе. По количеству баллов, набранных учащимися из возможных, учащийся сам может судить о своей успеваемости. При оценке качества подготовки по модульному обучению можно использовать рейтинговую оценку знаний и умений учащихся, при этом необходимо разработать критерии знаний и умений, а также критерии их оценки.

Модульные программы обучения формируются как совокупность модулей. При определении общей оценки по курсу результаты рейтинга входят в нее с соответствующими весовыми коэффициентами, устанавливаемыми преподавателями курса. В модульном обучении оценивается в баллах каждое задание, устанавливаются его рейтинг и сроки выполнения (своевременное

выполнение задания тоже оценивается соответствующим количеством баллов) т.е. основной принцип рейтингового контроля - это контроль и оценка качества знаний и умений с учетом систематичности работы студентов. После окончания обучения на основе модульных оценок определяется общая оценка, которая учитывается при определении результатов итогового контроля по предмету.

Модульная технология обеспечивает индивидуализацию обучения по содержанию обучения, по темпу усвоения, по уровню самостоятельности, по методам и способам учения, по способам контроля и самоконтроля. Кроме этого, модульное обучение наиболее эффективно реализует командный и компетентностный подходы при подготовке педагогов профессионального обучения.

Модульное обучение базируется на деятельностном принципе: учебное содержание осознанно усваивается только тогда, когда оно становится предметом активных действий учащегося, причем, не эпизодических, а системных. Поэтому, разрабатывая задания, педагог опирается на состав учения, ориентирует на цель учебной деятельности, мотивирует ее принятие, определяет систему самоконтроля и самооценки, обеспечивая таким образом самоуправляемый рефлексивный образовательный процесс.

Модульная технология строится на идеях развивающего обучения: если студент выполняет задание с дозированной помощью преподавателя он находится в зоне своего ближайшего развития. Такой подход способствует созреванию функций психики: то, что сегодня он делает с помощью других, завтра сможет сам, т.е. один цикл завершается, студент переходит в зону актуального развития, и виток раскручивается на новом уровне.

В модульном обучении это реализуется посредством дифференциации содержания и дозы помощи студенту, а также организации учебной деятельности в разных формах (индивидуальной, групповой, в парах постоянного и сменного состава).

В основании модульной технологии находится и программированное обучение. Четкость и логичность действий, активность и самостоятельность студента, индивидуализированный темп работы, регулярная сверка результатов (промежуточных и итоговых), самоконтроль и взаимоконтроль - эти черты программированного подхода присущи технологии модульного обучения.

Последовательность действий педагога профессионального обучения при составлении модульной программы состоит из нескольких этапов:

- 1) определение интегрирующей цели модуля.
- 2) разбиение на учебные элементы в соответствии с логикой того или иного типа учебного занятия.
- 3) формулирование цели каждого учебного элемента.
- 4) определение содержания каждого учебного элемента.
- 5) формулирование рекомендаций.

Модульная технология обеспечивает индивидуализацию обучения: по содержанию обучения, по темпу усвоения, по уровню самостоятельности, по методам и способам учения, по способам контроля и самоконтроля. Принципиальные отличия модульного обучения от других систем обучения состоят в следующем:

1. содержание обучения представляется в законченных самостоятельных комплексах, усвоение которых осуществляется в соответствии с поставленной целью. Цель формируется для обучающего и содержит в себе не только указание на объем изучаемого содержания, но и на уровень его усвоения;

2. изменяется форма общения преподавателя со студентами. Оно осуществляется через модули и, безусловно, реализуется процесс индивидуального общения управляемого и управляющего;

3. студент работает максимум времени самостоятельно, учится целеполаганию, самопланированию, самоорганизации и самоконтролю.

Модульное обучение предполагает жесткое структурирование учебной информации, содержания обучения и организацию работы учащихся с полными, логически завершенными учебными блоками (модулями). Модуль совпадает с темой учебного предмета. Однако, в отличие от темы в модуле, все измеряется, все оценивается: задание, работа, посещение занятий, стартовый, промежуточный и итоговый уровень учащихся. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения данного модуля, названы навыки и умения. В модульном обучении все заранее запрограммировано: не только последовательность изучения учебного материала, но и уровень его усвоения и контроль качества усвоения. Таким образом, модульное обучение - это четко выстроенная технология обучения, базирующаяся на научно-обоснованных данных, не допускающая экспромтов, как это возможно при других методах обучения. Кроме этого, модульное обучение наиболее эффективно реализует командный и компетентностный подходы.

Примером модульной технологии может являться практическое занятие на тему: «Разработка главного бюджета предприятия» по дисциплине «Финансовый менеджмент». Работа по составлению главного бюджета предприятия очень трудоемкая, поэтому для более эффективного усвоения материала можно предложить реализацию модульной технологии. Бюджет - это работа не одного человека, а целой команды студентов, объединенных в бюджетный комитет. Поэтому задача студентов - распределить обязанности внутри команды, в таком случае каждый из них возьмет на себя ответственность за составленный главный бюджет.

Термин "Коучинг" был введен в бизнес-менеджмент в начале 90-х годов английским бизнесменом и консультантом сэром Джоном Уитмором, и дословно на русский язык его можно перевести как "наставлять, подготавливать, тренировать". Основная задача коучинга - не научить чему-либо, а стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания.

Но на самом деле понятие "коучинг" включает в себя нечто большее и существенное. Это - учение, возникшее на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта. Это - процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Основная задача коучинга - не научить чему-либо, а стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания. Суть этого подхода заключена в раскрытии спящего внутреннего потенциала, и приведении в действие системы мотивации каждого отдельно взятого человека.

Именно тот факт, что любой бюджет должен заканчиваться контрольной акцией, дает возможность в конце изучения темы (модуля) каждому студенту заполнить свою матрицу компетенций, а преподавателю выяснить правильность ее заполнения и глубину усвоенного материала. Модульные программы в силу гибкости и динамичности позволяют осуществить дифференциацию (по категориям А, В, С, где А - категория сильных студентов, В – категория средних студентов, С – соответственно слабых) и использовать новую технологию обучения – коучинг. При этом, как известно, сильные глубже понимают учебный материал и «подтягивают» слабых до уровня не ниже среднего. Коучинг сопровождается формированием умений учиться как у сильных, так и у слабых студентов, умением фасилитации (*facilis* – облегчение).

Таким образом, коучинг представляет собой личноно - ориентированную активность обучающегося, незамедлительным результатом этого является положительные изменения в его мотивации и соответственно повышение эффективности его познавательной деятельности. В ходе коучинга слабые студенты получают практическую и незамедлительную существенную помощь в полном раскрытии своего потенциала. Коучинг – это процесс улучшения количественных или качественных характеристик умений и знаний у обучаемых.

Практическое занятие по составлению бюджета может стать командной игрой, при этом необходимо помнить, что создание эффективной команды - сложная задача. Результат командной работы зависит от множества факторов и об этом написаны «горы» литературы. Как создать эффективную команду? Как преодолеть факторы, снижающие эффективность при командном взаимодействии (конфликты, конкуренцию, различия в подходе к решению задач, недостаток мотивации, плохо налаженные коммуникации, недостаток результативности)? На эти вопросы пытались и пытаются дать ответы многие методы. Коучинг команд - наиболее эффективный из них.

Коучинг – это процесс помощи субъекту в улучшении его деятельности посредством критического осмысления того, каким образом этот субъект использует специфические знания и умения. В предлагаемой модульной технологии в учебный процесс включены элементы коучинга, когда сильный студент систематически опекает слабых из группы С. При этом, как известно, сильные глубже понимают учебный материал и «подтягивают» слабых до уровня не ниже среднего. Коучинг сопровождается формированием умений учиться как у сильных, так и у слабых студентов, умением фасилитации (*facilis* – облегчение). В таблице 1 приведены этапы работы сильных студентов со слабыми, представляющие своеобразную Коучинг – технологию. Коучинг представляет собой личноно - ориентированную активность обучающегося, незамедлительным результатом этого является положительные изменения в его мотивации и соответственно повышение эффективности его познавательной деятельности. В ходе коучинга слабые студенты получают практическую и незамедлительную существенную помощь в полном раскрытии своего потенциала. Коучинг – это процесс улучшения количественных или качественных характеристик умений и знаний у обучаемых. При этом сам обучающий (коуч) должен обладать этими знаниями и умениями на высоком уровне. Коучинг очень часто сравнивают с наставничеством или консультированием, хотя у него есть свои преимущества. Коуч может быть одного возраста со своими

учениками и к нему обращаются не только для разрешения проблем, но и для повышения эффективности деятельности и устранения недостатков в работе.

Таблица 1

Этапы коучинга

№ этапа	Название этапа	Развиваемые умения и способности
1	Прояснение смысла коучинга	Коммуникативность, интерпретация и анализ информации
2	Совместное определение потребности в развитии и решении проблем	Аналитические умения, вербальная и письменная коммуникации, обобщение, формулировка выводов, распределение времени, фасилитация
3	Формулировка детализированного плана коучинга	Планирование работы, выделение приоритетов
4	Выполнение задачи или осуществление деятельности	Наблюдение, слушание, представление информации и ее визуализация
5	Критическое осмысление действий и планирование более эффективной деятельности	Слушание, задавание вопросов, фасилитация, представление целей, анализ, планирование, коммуникация
6	Завершение взаимоотношений коучинга	Вербальная коммуникация, асептивность (уверенность, настойчивость во взаимодействии, честные отношения к себе и другим)

При использовании технологии коучинг можно реализовать компетентностный подход, при котором обучаемые проходят (схема 1) от бессознательной некомпетентности к бессознательной компетентности.

При коучинге ставятся «эффективные» цели с использованием при этом методологии SMART:

а) специфические (S - specific) – фокусировка на определенный аспект индивидуальной деятельности;

б) измеряемые (M - measurable) – процесс их получения может быть подвергнут оцениванию для установления «осязаемого» результата;

в) согласованные (A - agreed) – общее согласие по поводу целей взаимодействия;

г) реалистичные (R - realistic) – цели должны быть достижимы;

д) соотнесенные с конкретным сроком (T – timed).

			4 степень	Бессознательная компетентность (я не знаю о том, что я знаю)
		3 степень	Осознанная компетентность (я знаю о том, что я знаю)	
	2 степень	Осознанная некомпетентность (я знаю о том, что я не знаю)		
1 степень	Бессознательная некомпетентность (я не знаю о том, чего я не знаю)			

Схема 1 - Ступени компетентности при коучинге

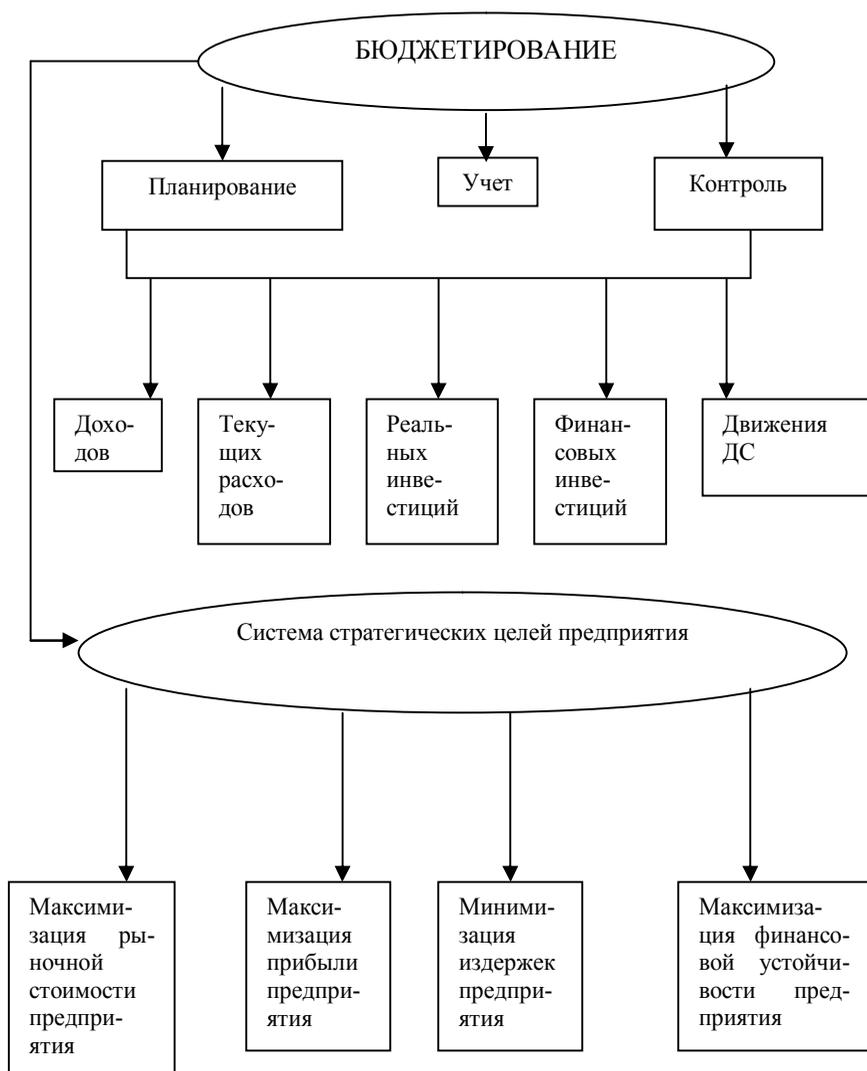
Научение разделяется на четко различимые уровни усвоения в соответствии с таксономией Блума, которые обучаемые студенты сами определяют по процессным глаголам (табл. 2).

В таблице 2 приведены глаголы, которые обычно используются при достижении того или иного уровня обученности. Внимательно прочитав таблицу, проанализировав возможное применение процессных глаголов, студент сможет определить уровень своей обученности определенных разделов учебной дисциплины.

**Процессные глаголы для определения уровня обученности
по таксономии Блума**

№	Уровень обученности	Признак уровня	Процессные глаголы
1	Знание	Студент владеет информацией	Определять, различать, запоминать
2	Понимание	Студент понимает и может объяснить концепцию	Описывать, распознавать, идентифицировать
3	Применение	Студент может применить концепцию или информацию в разных ситуациях и различных контекстах	Прилагать, иллюстрировать, оперировать
4	Анализ	Студент может играть с данной концепцией и делить ее на части	Разделять на части, проверять, объяснять
5	Синтез	Студент может создавать новые варианты	Упорядочивать, конструировать, формулировать, создавать
6	Оценивание	Студент может оценить глубину проникновения в концепцию	Оценивать, судить, расценивать, измерять, сравнивать

СХЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ



ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Введение	6
1. Бюджетное планирование	7
1.1. Сущность бюджетирования	7
1.2. Виды бюджетов и принципы разработки структуры основного бюджета	12
1.3. Характеристика частных бюджетов предприятия	17
2. Технология составления бюджета предприятия	30
2.1. Исходные данные	30
2.2. Методика составления бюджета предприятия	34
3. Контроль исполнения бюджета предприятия	53
3.1. Анализ отклонений	53
3.2. Понятие «гибкий бюджет»	65
3.3. Управление по отклонениям	70
Контрольные вопросы и задания	77
Заключение	86
Библиографический список	91
Приложения	93

СУХИНИНА Вероника Валентиновна

Бюджетирование

Редактор В.Ф. Елисеева
Технический редактор В.Ф. Елисеева

Подписано в печать 20.09.06
Формат 60×84 1/16. Бумага офсетная
Печать офсетная
Усл. п. л. 6,28 Усл. кр.-отг. 6,28 Уч.-изд. л. 6,19
Тираж 500 экз. С. - 315

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Самарский государственный технический университет»
443100. г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244. Главный корпус

Отпечатано в типографии Сф СамГТУ
446001, г. Сызрань, ул. Советская, 45