

Основы бюджетирования

1. Общий обзор системы бюджетирования. Бюджет.
2. Операционный бюджет
3. Финансовый бюджет
4. Методы составления основного бюджета при финансовом планировании.

Общий обзор системы бюджетирования. Бюджет.

Важнейшим элементом обеспечения планирования производственной деятельности является система финансового планирования, которая состоит из:

- Систем бюджетного планирования деятельности структурных подразделений компании;
- Систем сводного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия.

Эти системы включают:

- Процессы формирования бюджетов;
- Структуры бюджетов;
- Ответственность за формирование и исполнение бюджетов;
- Процесс согласования;
- Утверждения и контроля бюджетов.

Бюджет – это план, составленный на следующий отчетный период (месяц, год) в денежном и натуральном выражении и определяющий потребность компании в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.

Бюджет – это, в широком смысле, план, показывающий доходы, которые будут получены, расходы, которые при этом следует понести и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Задачи бюджетирования:

- достижение компанией оперативного (текущего) периода.
- Совершенствование системы финансового управления предприятию.

Функции бюджетирования:

- Планирование:

Постановка плановых фин-эконом связей;

Оценка альтернатив и стратегий развития предпр-ия;

Установление показателей среднесрочных фин. Планов;

- Аналитическая:

Контроль движения плановых показателей посредством своевременного сопоставления показателей факта и плана(формат плановых отклонений);

Анализ причин, вызвавших отклонения в текущем режиме;

Анализ отчетности фактического выполнения бюджета на промежуточных этапах (декада, месяц, квартал).

- Координационная:

Документальная регламентация процесса разработки, согласования и контроля исполнения планов компании с закрепленной ответственностью (рассказать ЦФО);
Разработка управленческих решений по организации деятельности служб исполнительной дирекции (рассказать про работу ПЭО);
Корректировка планов компании на след. Фин. Год по результатам завершения бюджетного периода.

(Вопрос к аудитории) Отличие бюджета от сметы:

| Бюджет | Смета |
|---|--|
| Составляется с разбивкой по годам, кварталам, месяцам | Составляется на конкретный объем работ, с указанием конечной даты исполнения |
| Через систему бюджета осуществляется деятельность конкретных руководителей и менеджеров | Отслеживается исполнение отдельных операций, предусмотренных технологическим процессом |
| Это баланс затрат и доходов (расход-приход), либо целенаправленные планы (только приход, только расход) | Это описи планируемых работ, их, количество, стоимость и применяемое оборудование |
| В течении года могут корректироваться | Смета в конечном варианте не корректируется |

Структура генерального бюджета (мастер-бюджета) - это система бюджетов, которые составляются в соответствующих разрезах деятельности и образуют сводный бюджет предприятия, который является его фин. Планом на очередной год.

Система бюджетов состоит:

1. бюджет затрат;
2. бюджет производства;
3. бюджет закупок;
4. бюджет прямых затрат
5. бюджет накладных затрат
6. бюджет коммерческих затрат
7. бюджет управленческих затрат
8. бюджет доходов и расходов
9. бюджет движения денежных средств
10. сводный управленческий бюджет (баланс)

Виды бюджетов:

- Операционный;
- Финансовый.

Реплика к аудитории (Рассмотрим подробней данные виды бюджетов)

Операционный бюджет - относится к текущим, периодическим и показывает планируемые операции на предстоящий год, квартал, месяц для каждого сегмента (структурного подразделения) или отдельного направления деятельности организации.

Краткое пояснение: все принципы разрабатываемой на предприятии системы бюджетного управления, должны быть описаны и закреплены в соответствующих документах для эффективной работы управленческого учета. Но основе базового документа «Положение об учетной политике» в основном создается семь регламентирующих документов:

1. Положение о Финансовой структуре;
2. Положение о центрах финансовой ответственности;
3. Регламент работы с системой УУ;
4. Инструкция пользователей при работе с системой фин. Управления;
5. Положение о бюджетах;
6. Положение о планировании;
7. Положение о финансовом анализе.

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.

- Бюджет продаж

Прогноз объема продаж - это необходимый предварительный этап работы по подготовке бюджета продаж.

Прогноз объема продаж превращается в бюджет продаж в том случае, если руководство предприятия считает, что прогнозируемый объем продаж может быть достигнут.

Пример таблицы:

БЮДЖЕТ ПРОДАЖ

| | | Бюджет продаж (сводный) | | | | (пример1) | |
|------------------------|--------------|-------------------------|-------|--------|-------|------------|-------|
| Наименование продукции | Вид упаковки | Апрель | | Май | | За квартал | |
| | | Кол-во | Сумма | Кол-во | Сумма | Кол-во | сумма |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Станок WR-12 | Тара | 2 | 10000 | 3 | 15000 | __----- | ----- |
| Упак.машина | Тара | 4 | 2000 | 6 | 3000 | ----- | ----- |
| | | | | | | | |
| ВСЕГО | | | 12000 | | 18000 | | |

БЮДЖЕТ ПРОДАЖ по ЦФО

| Бюджет продаж (менеджер) | | | | | | | | | | | | пример (2) |
|--------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------|-----|------|-------|---------------|--------------|-------------|-----------|-----------------------|
| № п.п. | Подразделение | Статья дохода | Наименов. Продукции | Ед. изм. | Кол | цена | Сумма | Дата отгрузки | Сумма оплаты | Дата оплаты | Договор № | контрагент |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| | Менеджер оптовых поставок | Доходы от основ. Деятельности | Дер. Обработ станок WR-12 | Шт. | 20 | 20 | 400 | 04.04.06. | 400 | 03.04.06. | ГР/12 | Лесопилка деда мороза |
| | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

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.

Надёжность прогноза продаж повышается в результате использования комбинаций экспертных и статистических методов:

Составление бюджета продаж:

Бюджет продаж - важный шаг в составлении основного бюджета; оценка объёма продаж влияет на все последующие бюджеты.

Бюджет продаж отражает месячный или квартальный объём продаж в натуральных и в стоимостных показателях.

Бюджет 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 т.д., с учётом корректировки на безнадёжные долги.

Бюджет производства.

Бюджет производства - это план выпуска продукции 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.

Необходимый объём выпуска продукции определяется как предполагаемый запас готовой продукции на конец периода плюс объём продаж за данный период и минус запас готовой продукции на начало периода.

ПРИМЕР :БЮДЖЕТ ПРОИЗВОИДСТВА

| БЮДЖЕТ ПРОИЗВОИДСТВА ПО ЦФО | | | | (ПРИМЕР3) |
|-----------------------------|---|----------|----------|-----------|
| Показатели | | Продукт1 | Продукт2 | Всего |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Расход сырья (в натур. показат. по технологии) | 5 | 5.5 | |
| 2 | Стоимость сырья (руб\кг) | 15 | 195 | |
| 3 | Трудоемкость(час\ед) | 7 | 5 | |
| 4 | Амортизация (руб\ед) | 650 | 628 | |
| 4 | Прочие расходы (руб\ед) | 499 | 700 | |
| 5 | Итого расходов (руб\ед) | 2500 | 2900 | |
| 6 | Кол-во выпущенных изделий | 500 | 400 | |
| 7 | Прямые затраты | 750000 | 1160000 | |
| 8 | Оптовая цена\ед | 2550 | 200000 | |
| 9 | Маржинальный доход | 525000 | 200000 | 725000 |
| 10 | Постоянные затраты | X | X | 260000 |
| 11 | Прибыль | X | X | 465000 |

Бюджет производственных запасов.

Бюджет производственных запасов содержит информацию, необходимую для подготовки прогнозного отчёта 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) на конец планируемого периода

Объём незавершённого производства определяется, исходя из технологических особенностей изготовления продукции.

Бюджет закупок.

Бюджет закупок - это план закупок продукции из ассортиментного ряда в разрезе видов 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:

Объём закупок = объём использования + запасы на конец периода - запасы на начало периода

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

Бюджет общепроизводственных расходов.

Бюджет общепроизводственных расходов 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 планируется, исходя из потребностей производства, переменная часть - как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих

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 трудовых затрат.

Прямые затраты на оплату труда - это затраты на заработную плату основного производственного персонала

Бюджет затрат на оплату труда подготавливается, исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала

В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части:

фиксированную часть оплаты труда

сдельную часть оплаты труда

Если к моменту составления бюджета накопилась значительная кредиторская задолженность по выплате заработной платы, то необходимо предусмотреть график её погашения.

Бюджет коммерческих расходов.

В бюджете коммерческих расходов учитываются 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 заказчика) зависят от объёма 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.

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.

Общие и административные расходы носят постоянный характер.

Бюджет общих и административных расходов составляется на основе бюджетов подготовленных центрами ответственности.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках.

Прогнозный отчет о прибыли 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.

Для правильной разработки оперативного бюджета отдельного подразделения в системе бюджетов организации, необходимо выделение Центров Финансовой Ответности (ЦФО).

(Рассказать выделение этих центров по структуре компании).

Каждый ЦФО составляет свой опер. Бюджет, которым он руководствуется в повседневной деятельности. Этот бюджет определяет расходы и/или доходы от всех операций.

Статьи опер. Бюджетов ЦФО сгруппированные по функциональному признаку, составляют функциональные бюджеты предприятия. Функциональные бюджеты определяют потребность в ресурсах бизнес –направлений деятельности.

ПЕРЕЧЕНЬ ВСЕХ СТАТЕЙ ДОХОДОВ И РАСХОДОВ КОПАНИИ

| Перечень доходов и расходов организации (пример4) | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------|----------------|--------------|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|
| Статьи | | | Название ЦФО | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| номер | Код | название | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 20.1.3 | ЕСН | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 20.1.1 | амортизация ОС | | | | | | | | | | | | |

Для понимания всеми пользователя кодов статей дополнительно разрабатывается справочник статей.

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

Система финансового планирования на предприятии состоит из системы бюджетного планирования деятельности структурных подразделений и системы сводного бюджетного планирования деятельности компании.

Финансовый бюджет - составной документ.

В его состав входят следующие элементы:

- Инвестиционный бюджет
- Кассовый бюджет
- Прогноз баланса

Баланс показывает, какими средствами располагает предприятие и как эти средства используются. Для прогноза баланса используются величины нормируемых оборотных активов и дебиторской задолженности.

**ПРИМЕР:
СИСТЕМА БЮДЖЕТОВ КОМПАНИИ**

| Виды бюджетов | Производственные подразделения | | | | Функциональные службы | | | Непроизводственная группа | | | Итого сводный бюджет |
|-------------------------------------|--------------------------------|-------|------|------|-----------------------|------|----------|---------------------------|--------|-----------|----------------------|
| | Уч. 1 | Уч. 2 | Цех1 | Цех2 | Снабж | сбыт | Бух, ПЭО | теплнца | турбаз | пансионат | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1.бюджет ФОТ | | | | | | | | | | | |
| 2.бюджет материальных затрат | | | | | | | | | | | |
| 3.бюджет энергоресурсов | | | | | | | | | | | |
| 4.бюджет амортизационных отчислений | | | | | | | | | | | |
| 5.бюджет прочих расходов | | | | | | | | | | | |
| 6.ИТОГО(стр 1 по стр.5) | Сводный бюджет цехов | | | | Сводный бюджет служб | | | Сводный бюджет групп | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 7.Бюджет кредитных операций | | | | | | | | | | | | |
| 8.бюджет налоговых отчислений | | | | | | | | | | | | |
| 9.сводный бюджет (стр.6+стр.7=стр.8) | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

Методы внедрения

Существуют три основных подхода к составлению бюджетов, которые могут применяться на этапах их планирования, согласования и утверждения:

- "снизу вверх";
- "сверху вниз";
- итеративный.

При использовании подхода "снизу вверх" бюджет составляется исходя из планов деятельности подразделений и проектов, которые передаются наверх для определения по ним агрегированных результирующих показателей для всего предприятия. Например, построение бюджетирования с бюджета продаж. Исходя из планируемых продаж и соответствующих им затрат получают определенные финансовые показатели.

Однако при таком подходе много сил и времени уходит на согласование бюджетов отдельных структурных единиц. Кроме того, довольно часто представленные "снизу" показатели сильно изменяются руководителями в процессе утверждения бюджета, что в случае необоснованности решения или недостаточной аргументации может вызвать негативную реакцию подчиненных. В дальнейшем такая ситуация нередко ведет к снижению доверия и внимания к бюджетному процессу со стороны менеджеров нижнего уровня, что выражается в небрежно подготовленных данных или сознательном завышении цифр в первоначальных версиях бюджета.

При подходе "сверху вниз" бюджет составляется исходя из целевых показателей, поставленных руководством предприятия. Они определяются на основе экономических прогнозов, а также стратегии предприятия. Такой подход обеспечивает согласованность бюджетов подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности.

Недостатком этого метода можно считать то, что зачастую руководители при видении долгосрочных перспектив упускают из вида реальные показатели, которые можно получить от подчиненных.

Наиболее приемлема итерационная процедура бюджетирования: сверху спускаются целевые финансовые показатели, а после формируется "снизу вверх" вся система

бюджетов предприятия, включая бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и баланс. Затем следует их анализ на соответствие выполнения поставленных руководством целевых показателей (оборачиваемость, рентабельность, ликвидность и т.п.). Если желаемые значения целевых показателей достигаются, бюджет представляется на утверждение руководителя. Теперь это уже директива, обязательная для исполнения и контроля. Если же по результатам анализа обнаруживается расхождение полученных целевых показателей с желаемыми, то руководство требует подготовить следующие версии бюджетов. Такие повторения (итерации) следуют до достижения приемлемой версии, которая утверждается.

Для успешной постановки и внедрения бюджетирования необходимо учитывать следующее:

во-первых, бюджетирование является частью системы управленческого учета (СУУ). При составлении бюджетов для получения прогнозных данных используется управленческая информация. Данные для проведения анализа отклонений "план -- факт" поступают из СУУ. Бюджетирование тесно связано с финансовой структурой предприятия, которая строится на основе принципов децентрализации управления, а также с системой управления затратами. Оно помогает установить лимиты расходования ресурсов и нормативы рентабельности по отдельным видам товаров и услуг, проектам, направлениям бизнеса и структурным подразделениям;

во-вторых, необходимо осуществить определенные предварительные действия, а именно провести бизнес-диагностику предприятия. Многие предприятия хорошо научились проводить анализ различной информации, связанной с их бизнесом, составлять аналитическую отчетность, планировать. Достаточно большое количество субъектов составляют (или, по крайней мере, пытаются это делать) основные финансовые бюджеты - движения денежных средств, доходов и расходов. Крупные предприятия, работавшие еще в советское время, обычно отличаются сильными планово-экономическими отделами, куда раньше стекалась вся информация о финансово-экономической деятельности и где была налажена система планирования и отчетности. Наличие такой управленческой базы упрощает постановку системы бюджетирования.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ (показать блок схему):

Приложение 1. Бюджетирование.

Блок схема формирования основного бюджета

