

Тема 4

Бюджетирование и контроль затрат в системе управленческого учёта

4.1 Бюджетирование в системе управления затратами предприятия

Планирование и контроль результата деятельности предприятия стали невозможными без формирования бюджета как основного инструмента гибкого управления предприятием, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией высшее руководство. В бюджете предприятия находят свое отражение результаты планирования и контроля в виде плановых, ожидаемых и фактических данных и отклонение фактических показателей от плановых. С его помощью разрабатывается стратегия эффективного развития предприятия в условиях конкуренции и нестабильности, анализируется и контролируется работа предприятия. Поэтому бюджет служит важным инструментом руководства при разработке мероприятий по достижению целей предприятия.

Бюджетирование как процедура составления бюджета - это прежде всего система управления организацией. В его основу заложен контроль исполнения бюджетов в центрах финансовой ответственности. Как и любая другая система управления предприятием, бюджетирование направлено на достижение стратегических и тактических целей путем наиболее эффективного использования ресурсов. Бюджетирование представляется не только как важнейшая задача в области управления финансами предприятия, но и как способ ведения бизнеса, как инструмент контроля над деятельностью предприятия на различных уровнях управления: как предприятия в целом, так и отдельных подразделений.

Бюджет представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия возникновения альтернатив, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов. Его так же можно определить как процесс принятия решений, с помощью которого предприятие оценивает целесообразность притока и оттока активов.

Система бюджетирования обеспечивает взвешенное планирование финансовых ресурсов и мощную аналитическую поддержку управленческих решений. Бюджетирование является первым шагом к воплощению в жизнь стратегического плана компании. Реализация стратегии осуществляется через формулирование, анализ и принятие решений на основе различных инициатив, которые затем реализуются в виде инвестиционных проектов или мероприятий. Бюджет организации отражает эффективность реализации инициатив, для чего осуществляется бюджетирование с учетом различных вариантов (сценариев) развития.

Грамотно налаженная система бюджетирования дает руководителю возможность оценить, с одной стороны, как идут дела в различных подразделениях компании, а с другой, как складывается ситуация в целом. Данная система позволяет эффективно управлять не просто отдельными видами бизнеса, а сочетанием различных видов деятельности. Бюджетирование необходимо и тогда, когда компания привлекает внешние инвестиции. Ведь инвесторам важно иметь достоверную информацию о развитии бизнеса. А ее можно почерпнуть только из детально прописанных бюджетов. Бухгалтерские формы отчетности «Баланс» и «Отчет о прибылях и убытках» показывают лишь состояние компании на отчетную дату и за отчетный период. Что происходило внутри периода, прогнозирование ситуации на ближайшее время, - все эти вопросы остаются вне видимости бухгалтерских форм. Принятие решения о внедрении бюджетирования зависит и от долгосрочных планов организации. Если она намерена последовательно расти, то реализация этой программы предполагает прохождение ряда этапов. Бюджеты позволяют спрогнозировать, как будет складываться ситуация на том или ином этапе. В отличие от бизнес-планирования, которое дает принципиальный ответ на вопрос о перспективности нового проекта, бюджет помогает оценить, как, где и когда следует использовать имеющиеся ресурсы, чтобы обеспечить повышение общей эффективности.

Правильно выстроенная система бюджетирования способна обеспечить достижение следующих целей:

- построение бюджетных планов, связанных с целевыми стратегическими показателями, в зависимости от хозяйственных и финансовых процессов предприятия;

- применение сценарного подхода к планированию с использованием инструмента факторного анализа для выявления роли и веса факторов, влияющих на достижение целей предприятия, и оценки возможных вариантов развития событий при изменении ключевых плановых показателей (выручка, цена, стоимость сырья и т.д.);

- анализ отклонений и управление по отклонениям;
- осуществление оперативного контроля отклонений и выявления их причин;

- оценку и сравнение эффективности различных направлений бизнеса, подразделений, продуктов, анализ рычагов.

Итак, бюджетирование как процесс управления организацией (предприятием) представляется необходимым элементом, к которому прибегают все большее число руководителей.

Несмотря на очевидность необходимости бюджетирования, в процессе его реализации на практике приходится сталкиваться с рядом факторов, ограничивающих его использование. В первую очередь это высокая нестабильность внешней среды. Это и политическая ситуация в стране, и инфляция, и несовершенство действующего законодательства в налоговой и банковской сферах, это и действующая система взаимоотношений между контрагентами (срывы поставок, дебиторская и кредиторская задолженность). К числу внутренних факторов приходится относить дефицит времени, связанный с приоритетом текущих дел; убежденность в том, что главным фактором успеха организации является предпринимательский талант менеджера, его интуиция и деловые связи; недостаточная квалификация служащих; негативное отношение к планированию, ассоциируемое с советской плановой экономикой.

4.2 Система бюджетов на предприятии, виды бюджетов, методика их составления

Бюджетирование в общем виде можно представить как информационную систему внутрифирменного, корпоративного управления с помощью определенных финансовых инструментов, называемых бюджетами.

Бюджет - это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый для определенного периода, обычно

показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходов, которые должны быть понижены в течение этого периода, а также капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Бюджет является количественным и стоимостным выражением планов деятельности и развития организации, координирующим и конкретизирующим в цифрах проекты руководителей.

Бюджетирование непосредственно связано с управлением и управленческим учетом. Экономически эффективная деятельность организации возможна только в том случае, если она имеет четко заданные достаточно жесткие, но реальные для выполнения стоимостные параметры затрат и результатов.

Сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности предприятия и его подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроля за выполнением этих планов, в использовании корректирующих воздействий на отклонения от параметров их исполнения. В информационном отношении - это система, интегрирующая результаты процессов планирования, учета, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности организации.

Бюджетный процесс в организации имеет циклический характер с периодом, равным временному интервалу, на котором осуществляется бюджетирование и для которого разрабатывается бюджет. Этот интервал называется *бюджетным периодом*.

Процесс составления организацией бюджета называется *бюджетным циклом*, который состоит из таких этапов, как:

- Планирование, с участием руководителей всех центров ответственности, деятельности организации в целом, а также ее структурных подразделений;
- Определение показателей, которые будут использоваться при оценке этой деятельности;
- Обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией;
- Корректировка планов, с учетом предложенных поправок.

Нельзя ограничивать бюджет планом доходов и расходов, а бюджетирование только планированием. Это часть общей системы экономической работы на предприятии. Планирование без контроля исполнения планов теряет смысл, учет, не используемый для оценки

и контроля деятельности, бесцелен, а контроль без данных плана и учета невозможен. Именно поэтому бюджетирование является интегрированной системой, обобщающей данные планирования, учета и контроля не только доходов и расходов, но и формирующих их процессов и величин.

Бюджетирование как система имеет достаточно глубокие исторические корни. Его происхождение связывают с возникновением камеральной бухгалтерии, имеющей целью «схематическое, легко контролируемое определение хода производства и его результатов на основе предварительно составленной сметы и бюджета. Уже в то время (камеральная бухгалтерия появилась в позднем средневековье) считалось что учету доходов и расходов должен предшествовать предварительный расчет их ожидаемой величины.

Однако идеи бюджетирования в то время оказались не востребованными. Они нашли практическое воплощение только в период становления и развития управленческого учета, когда бюджетирование стало неотъемлемой составной частью теории и практики менеджмента.

Востребованность идеи бюджетирования в XX в. была обусловлена двумя факторами: с одной стороны, новейшие теоретические исследования, обогатившие теорию и практику учета для целей управления, создали для этого необходимую базу, а с другой - сложившиеся экономические условия, обострившие внешнюю и внутреннюю конкуренцию и связанный с ней рост затрат и усилий на реализацию товаров, заставили искать новые пути их снижения и контроля.

После Второй мировой войны изменились функции и содержание бюджетирования. Оно стало составной частью, управленческого учета и анализа, где основной упор делался на составление предварительных смет затрат, оперативное выявление отклонений от них, систематический анализ издержек производства и поиск вариантов управленческих решений на базе оценки затрат и результатов.

Виды бюджетов

Бюджет можно представить как финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия будут

выполняться. Иногда его называют финансовым планом действий, прогнозом будущих финансовых операций. Бюджеты отражают цели и задачи каждого подразделения, каждого центра ответственности и всего предприятия в целом. Это сумма предвиденных затрат и результатов, скоординированных и рассчитанных в соответствии с прогнозными оценками.

Бюджет предприятия не имеет формализованной стандарта формы, реальную форму представления бюджета выбирает его разработчик.

Цифры в бюджетах не должны быть как слишком жесткими, так неоправданно заниженными. Они должны быть реалистичными, достижимыми и по возможности документально обоснованными. Необходимо стремиться к тому, чтобы информация, содержащаяся в бюджете, была максимально точной, определенной и значимой для пользователя. В этом документе могут содержаться данные о выручке и затратах, доходах и расходах, которые могут быть не всегда сбалансированными. При разработке бюджета используют не только стоимостные, но и натуральные показатели. Бюджет должен иметь способность к изменениям, которая придает ему гибкость и позволяет приспособиться к неожиданно возникающим обстоятельствам.

Эффективный бюджет должен обладать следующими свойствами:

- предоставлять возможность прогнозирования;
- иметь четко определенную систему движения информации, распределения полномочий и ответственности за ее формирование и представление;
- содержать подробную, точную и своевременную информацию
- предоставлять возможность сравнения;
- быть приемлемым для всех заинтересованных лиц внутри организации.

Существует достаточно большое разнообразие бюджетов, которое можно сгруппировать определенным образом. Обычно для этого используют следующие классификационные признаки:

- степень обобщения информации;
- периодичность предоставления;
- способ планирования;
- механизм использования.

По степени обобщения информации бюджеты подразделяются главный (генеральный), общий и частный бюджеты.

Главный бюджет охватывает основную деятельность предприятия. Цель главного бюджета - объединить и суммировать бюджеты структурных подразделений предприятия, для которых составляются частные бюджеты. К *частным бюджетам* относятся: бюджет продаж, бюджет закупок, производственный бюджет и т.д.

В результате составления главного бюджета создаются: прогнозный баланс, прогноз (бюджет) прибылей и убытков, прогноз (бюджет) движения денежных средств. В начале отчетного периода генеральный бюджет представляет собой заданный стандарт результатов деятельности, а в конце его - измеритель, позволяющий сравнивать полученные результаты с запланированными.

Главный бюджет включает операционный и финансовый бюджеты.

Операционный бюджет - часть главного бюджета, которая детализирует через частные бюджеты статьи доходов и расходов и представляется в виде прогноза прибылей и убытков.

Финансовый бюджет также является частью главного бюджета, который прогнозирует денежные потоки организации. Обычно он оформляется в виде прогноза движения денежных средств на планируемый период времени.

Кроме бюджетов структурных подразделений составляются специальные бюджеты для отдельных видов деятельности или программ, например бюджет социального развития, бюджет научно-исследовательских работ и т.д.

Бюджет, скоординированный по всем программам, структурным подразделениям и представляющий план работы организации в целом, называется *общим бюджетом*.

В зависимости от периода составления бюджеты подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Краткосрочный бюджет составляется на период до одного года, *среднесрочный* - на два - три года, *долгосрочный* - на 3 года и более. Краткосрочный бюджет предполагает более подробное планирование, среднесрочный - сочетает планы по достижению долгосрочных целей и анализ текущей ситуации, долгосрочный бюджет носит перспективный характер и детализируется с помощью краткосрочных планов и бюджетов.

Для большинства компаний бюджетным периодом является месяц (квартал, год), но некоторые компании используют в качестве бюджетного периода неделю, декаду, полугодие, несколько лет (например, в строительстве).

Таким образом, бюджетирование может включать любой временной период, причем, чем больший интервал охватывает бюджет, тем он менее надежен, особенно в условиях нестабильности и неопределенности. В основном период составления бюджета зависит от особенностей бизнеса, уровня детализации показателей и поставленных перед менеджерами управленческих задач.

По способу планирования бюджеты следует подразделять на дискретные и скользящие. *Дискретный бюджет* разрабатывается на годовой основе с разбивкой по кварталам, месяцам, но может использоваться и метод непрерывного планирования, формироваться так называемые скользящие бюджеты, когда к текущему периоду добавляется новый, охватывающий данные прошедших периодов и интегрирующий возникающие изменения. *Скользящие бюджеты* исходят из того, что планирование - это не единовременное событие, которое, происходит один раз в году, когда составляют бюджет, а непрерывный процесс, при котором руководители постоянно должны смотреть вперед и пересматривать планы с учетом новых обстоятельств.

По механизму использования выделяются статический, гибкий и специальный бюджеты.

Статический бюджет - это бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации. Показатели такого бюджета соответствуют нормальному уровню деятельности предприятия. Статические бюджеты могут использоваться для расчета специальных программ, предполагающих некоторую определенность, например, для рекламной деятельности. Недостатком статического бюджета является то, что он имеет ограниченную гибкость, так как предназначен только для одного уровня активности и поэтому плохо подходит для контроля затрат при изменении этой активности.

Гибкий бюджет - это бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона. Поэтому им предусматривается несколько альтернативных вариантов объема продаж или другой деятельности и соответственно определенные уровни затрат. Гибкий бюджет в

наибольшей степени приемлем для ситуаций, связанных с разнообразной деятельностью и непредвиденными изменениями. Гибкий бюджет можно использовать как при планировании, так и при анализе производственно-сбытовой деятельности. При планировании он помогает выбрать оптимальный объем продаж и производства, при анализе - оценить их фактические результаты.

Группа специальных бюджетов достаточно разнообразна, важнейшими из них являются:

- дополнительный бюджет, который предусматривает финансирование мероприятий, не включенных в бюджет;
- приростной бюджет, формируемый путем простой индексации (в процентах или денежной оценке) предыдущего бюджета без пересмотра его основ;
- добавочный бюджет, который анализирует бюджеты предыдущих лет и корректирует их под текущие параметры, такие как инфляция, изменения в штате, структуре организации;
- модифицированный бюджет используется в случаях проектирования продаж на необычно высоком уровне. Он редко используется для прогноза издержек, поскольку при проектировании затраты в принципе должны соответствовать обычному уровню продаж;
- стратегический бюджет интегрирует элементы стратегического планирования и бюджетного контроля и разрабатывается, как правило, на достаточно длительный период, от трех до десяти лет. Его целесообразно составлять в периоды неопределенности и нестабильности в деятельности предприятия;
- пооперационные бюджеты и бюджетирование предполагают расчет ожидаемых затрат на выполнение отдельных функций и работ.

В зависимости от того, какая основа (исходная количественная информация) закладывается в тот или иной бюджет, различают *два подхода к бюджетированию*: «с нулевой точки» (бюджет с нуля) и «от достигнутого» (преемственный). Первый предполагает, что бюджет формируют в условиях как бы вновь созданного предприятия, т.е. абстрагируясь от реально достигнутого уровня. Несмотря на более высокую трудоемкость по сравнению со вторым вариантом, у этого подхода есть и преимущество: он позволяет выработать принципиально новые решения, не зависящие от прошлых событий. Составление «с нулевой точки» активизирует

выработку многовариантных способов достижения главных целей деятельности предприятия в конкретный момент его жизнедеятельности.

Бюджетирование по второму варианту - *«от достигнутого»*, с одной стороны, экономично, с другой стороны, может случайно «перенести» на новый бюджет ошибки прошлых периодов. Однако этот подход ценен тем, что при разработке бюджета «отправной точкой» является реально достигнутый результат, хотя он может быть получен и не всегда с верными и оправданными расходами.

Развитие технологии бюджетирования, ее автоматизация, динамичность внешних и внутренних условий работы предприятия делают все более актуальной разработку бюджетов с несколькими сценариями. Под сценарием здесь понимается диапазон вероятных изменений норм и нормативов, используемых при создании бюджетов. *Оптимистичный бюджет* основан на самых благоприятных позициях (рост спроса, высокая цена продажи, прибыль, низкая себестоимость и др.). *Пессимистичный* предполагает противоположное состояние. Данные сценарии закрепляют результаты анализа «что будет, если?».

Бюджеты могут составляться структурными подразделениями предприятия, находящимися на разных уровнях управления. С этой позиции различают подходы к созданию бюджетов «сверху вниз» (централизованный), «снизу вверх» (децентрализованный), комбинированный. Подход «сверху вниз» предусматривает, что бюджет составляется одним подразделением, относящимся, как правило, к разряду планово-экономических служб высшего звена управления предприятием. Данный документ доводится до всех подразделений, реализующих его в практической деятельности для исполнения. При бюджетировании «снизу вверх» разные структурные подразделения занимаются разработкой бюджетов с учетом своего функционального назначения, которые затем передаются в единый центр, занимающийся их «сшиванием».

В целом совокупность разных бюджетов может образовывать отдельные целостные перенастраиваемые системы, каждая из которых соответствует некоторому уровню использования ресурсов и получения прибыли.

4.3 Формирование операционного бюджета

В иерархии бюджетов высшим признается главный (генеральный) бюджет. Он представляет собой взаимосвязанную совокупность операционных и финансовых бюджетов. Структура генерального бюджета для предприятий разных видов деятельности будет различаться составом операционных и прочих бюджетов. Последовательность формирования генерального бюджета для производственной деятельности представлена на рис. 4.1. Сначала разрабатываются операционные бюджеты, затем финансовые.

Основой для всех бюджетов предприятий, занимающихся производством, является *бюджет продаж*, построенный с учетом того, что спрос рождает предложение, т.е. необходимость организовать производство определенных товаров (оказание услуг) диктуется потребительским спросом на них. Назначение бюджета продаж заключается в определении объема продаж в натуральном и стоимостном выражении с учетом производственных мощностей и емкости потребительского рынка.

Цель составления *бюджета производства* заключается в выявлении объема выпуска продукции в натуральном выражении, который необходим для удовлетворения покупательского спроса. Бюджет базируется на бюджете продаж и нормативах остатков готовой продукции на начало и конец планируемого периода. Для производства продукции прежде всего требуется осуществить объективные расходы, без которых невозможно создание нового продукта. Таковыми являются прямые расходы материалов и труда основных производственных рабочих. Им соответствуют бюджеты прямых материальных затрат и прямых затрат труда.

Бюджет прямых материальных затрат состоит из двух взаимосвязанных частей (составляющих): бюджета производственной потребности материалов на планируемый период и бюджета приобретения материалов. Первый отражает потребность в материалах в натуральном и стоимостном измерителях с учетом имеющихся запасов на начало периода. На его основе строится второй, определяющий потребность в закупках также в этих единицах измерения. Данный бюджет рассчитывается в разрезе групп (видов) продукции и материалов.

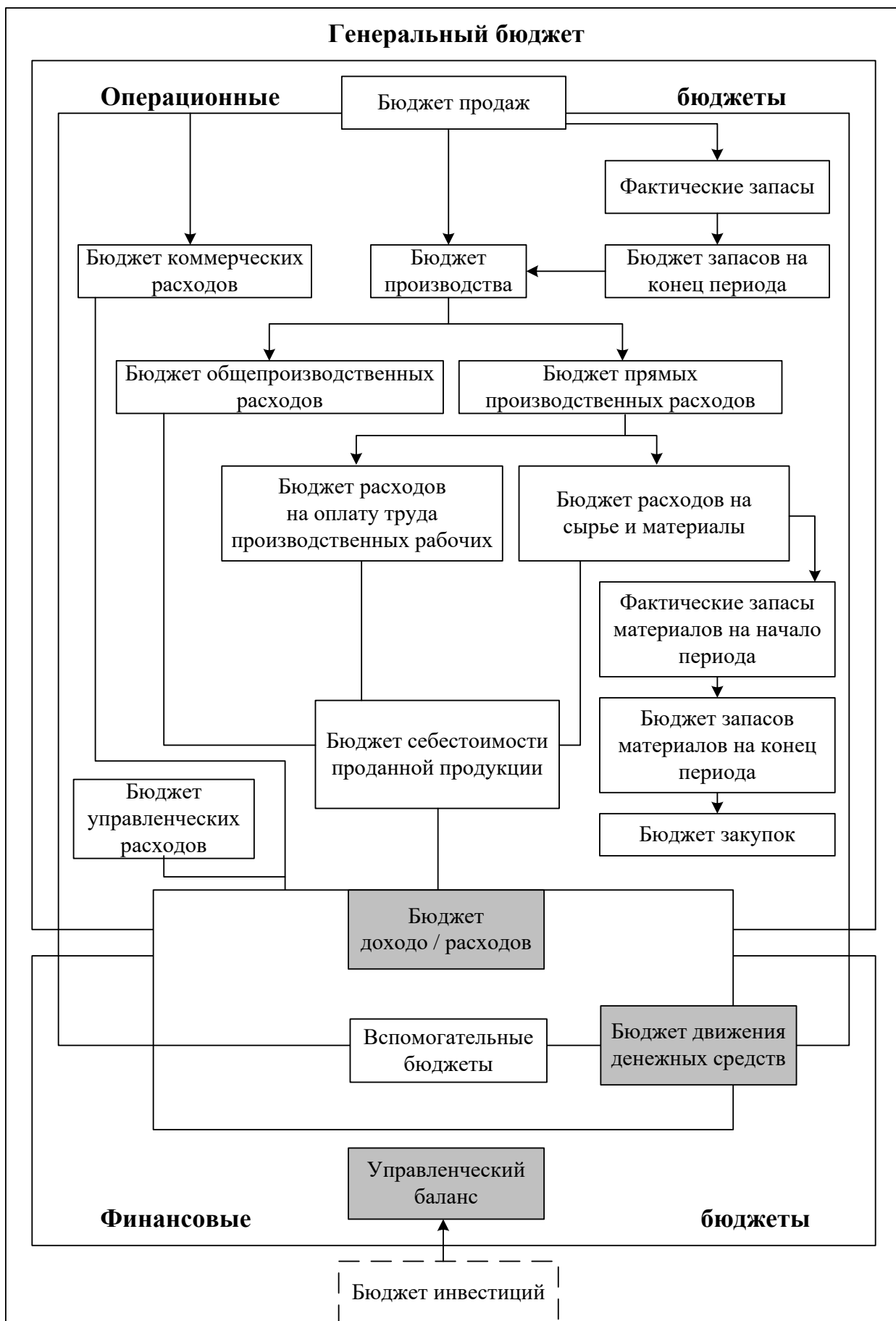


Рисунок 4.1 - Генеральный бюджет предприятия

Бюджет прямых затрат труда определяет потребность в работниках, непосредственно занимающихся изготовлением продукции. Он основан на расчетах затрат времени на изготовление продукции по категориям рабочих согласно штатному расписанию с учетом планируемого объема производства. Затем по этим данным определяется величина оплаты труда рабочих по действующим нормам оплаты, т.е. расценкам, тарифным ставкам, системам премирования.

Назначение *бюджета общепроизводственных расходов* состоит в расчете всех других затрат, возникающих в деятельности производственных подразделений, поддерживающих их функционирование, кроме прямых затрат. Перечень статей будет разным в зависимости от роли этого производства в изготовлении основной продукции.

Завершающим операционным бюджетом является бюджет себестоимости продаж. Его формат зависит от системы калькулирования себестоимости, принятой на предприятии (по полным или переменным затратам). Цель разработки - рассчитать себестоимость продаж, показатель, без которого невозможно построение одного из финансовых бюджетов - бюджета доходов и расходов. До составления бюджета себестоимости продаж необходимо выполнить следующие промежуточные расчеты: калькуляции производственной себестоимости единицы продукции и бюджет остатков материалов и готовой продукции на конец планируемого периода.

Бюджет управленческих расходов определяет величину расходов организационного характера, т.е. необходимых для обеспечения управления предприятием как единого целого. Эти расходы, как правило, постоянные, т.е. не зависят напрямую от изменения объема производства.

Цель формирования *бюджета коммерческих расходов* - определить расходы, требуемые для продажи продукции. Его статьи имеют разный характер, т.е. среди них есть как постоянные, так и переменные расходы. Это обуславливает важность обоснованного выбора базы для расчетов.

Особое значение придается двум последним бюджетам на предприятиях, применяющих систему полного калькулирования продукции, т.е. их величины существенно могут повлиять на полную себестоимость продукции, следовательно, и валовой прибыли.

Рассчитываемые в каждом из перечисленных операционных бюджетов показатели необходимы не только для оценки выполнения этих операционных бюджетов, но и для составления финансовых бюджетов, которые имеют обобщающий и завершающий характер.

4.4 Формирование финансового бюджета

Финансовыми бюджетами являются бюджетный баланс, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств. Их названия говорят о том, что вся содержащаяся в них информация выражена в денежном измерителе.

Бюджетный баланс дает обобщенную характеристику финансового состояния предприятия. Большая часть статей бюджетного баланса формируется на базе операционных бюджетов.

Целесообразность разработки *бюджета доходов и расходов* вызвана необходимостью выявления доходов и расходов предприятия, получаемых от хозяйственных фактов и ситуаций при разных видах деятельности (обычной и прочей). Многообразие аналитических разрезов данного бюджета позволяет выявлять и развивать наиболее успешные производственные и географические сегменты.

Бюджет движения денежных средств необходим для любого предприятия независимо от размеров и направлений деятельности. Цель его разработки – управлять денежными потоками предприятия, оптимизировать величину денежной наличности. Составление этого бюджета требует информации бюджетного баланса и некоторых видов операционных бюджетов.

Отдельным блоком главного бюджета является бюджет инвестиций. *Бюджет инвестиций* – один из самых важных бюджетов, так как залогом успешного функционирования предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы становится эффективно проводимая инвестиционная политика. Инвестиции осуществляются в соответствии с долгосрочными планами организации по капитальным вложениям.

Бюджетирование инвестиций включает процесс выбора оптимальных, альтернативных, долгосрочных вариантов и возможностей по инвестированию. При формировании бюджетов предусматриваются расчеты временного периода, необходимого для возврата вложенных средств, прибыли по проекту, чистой

дисконтированной стоимости денежных потоков, генерируемых по проекту, а также определяются источники финансирования капитальных вложений.

Инвестиции могут бюджетироваться применительно к категориям, классам, потребностям, результатам и выполнимости в течение расчетного периода.

4.5 Статический и гибкий бюджеты

В современных экономических условиях производственные предприятия все в большей степени используют математические методы финансового планирования, которые помогают анализировать влияние изменений различных факторов на конечные финансовые результаты деятельности предприятия. Такой анализ является важнейшим способом получения информации, необходимой для привлечения внимания руководства к различного рода отклонениям в уровне контролируемых затрат и доходов, величина которых отличается от нормативной. Анализ отклонений предполагает использование статических и гибких бюджетов.

Статический (фиксированный) бюджет остается без изменений независимо от объемов выпуска или другого достигнутого уровня деятельности, т.е. он основан только на одном уровне деловой активности. В связи с этим главный бюджет предприятия, включающий все частные бюджеты, является статическим, так как составляется исходя из определенного запланированного объема продаж.

Разработка статических бюджетов осуществляется на основании нормативных показателей материальных, трудовых и других видов производственных затрат, рассчитанных предприятием самостоятельно. Базой для исчисления нормативов могут служить показатели, содержащиеся в нормативно-технической, технологической, конструкторской, финансовой и административной документации. При планировании нормативных показателей применяются различные типы нормативов в зависимости от способа их расчета:

- базовые нормативы - определяются по данным об уровне фактических затрат за некоторый период времени и утверждаются для применения. С течением времени они устаревают и отстают от достигнутого уровня эффективности применения факторов

производства. Их легко рассчитать, но при этом неэффективная работа в прошлых отчетных периодах переносится на будущее;

- текущие нормативы - рассчитываются исходя из действующих технологических условий, цен и тарифов и постоянно корректируются по информации о соответствующих изменениях. Их можно получать путем необходимой корректировки базовых нормативных затрат;

- идеальные нормативы - рассчитываются по нормативам тех элементов затрат, которые относятся к оптимальным условиям производства при наиболее благоприятных ценах. Данный уровень нормативов не может быть достигнут, что психологически сказывается на мотивации управляющего персонала. Одной из форм идеальных нормативных затрат являются «мотивирующие» нормативы, в которые можно уложиться, прилагая разумные дополнительные усилия в нормальных производственных условиях.

Таким образом, разработка системы статических бюджетов неразрывно связана с методом учета затрат по нормативной себестоимости, а также системы учета затрат «стандарт-кост», в основе которых лежит принцип учета и контроля затрат в пределах установленных норм и нормативов, и по отклонениям от них.

Статические бюджеты являются основой гибких бюджетов. Гибкий бюджет разрабатывается с учетом возможности изменений, которые будут внесены в него при колебаниях выпуска, реализации и других параметрах деятельности, влияющих на уровень доходов и расходов предприятия. В случае гибкого бюджета характер изменения затрат по каждому пункту учитывается путем пересмотра заложенных в бюджет допущений в пределах фактически достигнутого уровня деятельности. Следовательно, гибкий бюджет представляет собой динамическую базу для сравнения фактически достигнутых результатов с плановыми.

Гибкое бюджетирование делает различие между постоянными и переменными затратами, позволяя тем самым пересчитывать ожидаемые переменные (условно-переменные) затраты в соответствии с фактическим объемом производства или продаж. Статический бюджет не предполагает такой корректировки. Кроме того, в статическом бюджете затраты планируются, а в гибком бюджете они рассчитываются.

Формулу гибкого бюджета, определяющую общие бюджетные затраты для любого уровня производственной деятельности, можно

представить в виде функции, используемой для определения валовых затрат:

$$B_{\Gamma} = Z_{\text{пост}} + Z_{\text{пер}} \times X,$$

где B_{Γ} - гибкий бюджет;

$Z_{\text{пер}}$ - переменные затраты на единицу продукции;

X - объем продаж или объем производства, натуральные единицы;

$Z_{\text{пост}}$ - постоянные бюджетные затраты.

Процесс формирования гибкого бюджета целесообразно осуществлять в следующей последовательности:

- формирование статического бюджета (бюджета доходов и расходов предприятия);
- определение формата гибкого бюджета, включающего статичный бюджет;
- распределение и утверждение затрат предприятия на постоянные и переменные;
- расчет удельных переменных затрат;
- заполнение гибкого бюджета и анализ отклонений.

Инструмент гибкого бюджетирования можно использовать как в предплановом, так и в послеплановом периоде. При планировании гибкий бюджет способствует выбору оптимального объема продаж и производства, при анализе - точной оценке фактических результатов.

4.6 Контроль за исполнением бюджетов

Бюджетирование в управленческом учете требует не только грамотной разработки главного бюджета, но и четкого исполнения его параметров, а потому, бюджетирование всегда связано с контролем.

Различают предварительный, текущий и последующий контроль.

Предварительный контроль проводится до начала выполнения действий по претворению намеченных целей предприятия. Его задача - установить, могут ли возникнуть какие-либо трудности, препятствующие выполнению этих планов. Данный вид контроля осуществляется в процессе формирования бюджетов: когда предполагаемые результаты могут быть далеки от требуемых, когда рассматриваются различные варианты действий до тех пор, пока

составленный бюджет не будет соответствовать установленным критериям. В ходе предварительного контроля даются оценки ожидаемых продаж и выпуска продукции, рассматриваются необходимые для этого материальные, трудовые, финансовые и инвестиционные ресурсы.

Предварительный контроль *затрат материальных ресурсов* осуществляется при определении требований и стандартов приобретаемого сырья по качеству и цене, а также при выборе поставщиков, обеспечивающих эти условия. К методам предварительного контроля материально-производственных ресурсов относится также расчёт необходимых запасов сырья, материалов, инструментов на уровне, достаточном для бесперебойной работы предприятия и не позволяющем создавать излишков запасов на складе, отвлекать значительные денежные средства на их приобретение и хранение. В итоге формируется оптимальный бюджет закупок и расходования материально-производственных ресурсов с минимальными издержками по заготовлению, складированию и расходу.

Предварительный контроль *затрат трудовых ресурсов* обеспечивается за счет тщательного анализа деловых, профессиональных качеств и навыков работников, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей, отбора наиболее подготовленных и квалифицированных рабочих. Такой контроль включает также проверку рациональности размещения личного состава по рабочим местам внутри предприятия, соотношения между постоянными и временными работниками, расчет оптимальной численности персонала исходя из производственной программы и загрузки производственных мощностей, а также оценку стоимости рабочей силы для включения ее в бюджеты затрат.

Задача предварительного контроля *финансовых средств* - обеспечить платежеспособность предприятия, проведение эффективной политики по привлечению заемных средств, размещению свободных денежных средств и оптимизации их остатка в кассе и на расчетных счетах.

Особую сложность представляет предварительный контроль *предполагаемых инвестиций*. Это связано со многими причинами:

- инвестиционные решения являются решениями стратегического характера, при их принятии и осуществлении

необходимо учитывать множество факторов, в том числе требования гражданского, налогового, экологического законодательства;

- оценка рациональности инвестиций предполагает обязательное использование специального инструментария, связанного с анализом рисков;

- производственные инвестиции требуют значительного отвлечения финансовых средств, что может негативно отразиться на финансовом положении предприятия.

В ходе предварительного контроля предполагаемых инвестиций сопоставляют и анализируют различные инвестиционные решения. Их выбор осуществляется на основе использования общей комплексной информации, позволяющей объективно оценить достоинства и недостатки каждого проекта. Только после этого они включаются в бюджет инвестиций.

Основными средствами проведения предварительного контроля является соблюдение определенных правил и процедур, которые существуют на предприятии при формировании системы бюджетов.

В результате предварительного контроля количественные и качественные показатели всех бюджетов должны быть увязаны между собой, проверены по ограничениям и оптимизированы.

Широкое использование компьютерных технологий позволяет сделать это достаточно полно и оперативно и тем самым создать наиболее эффективную прогнозную модель финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Текущий бюджетный контроль осуществляется непосредственно в ходе исполнения бюджета. Его задача заключается в сопоставлении фактических и бюджетных показателей, выявлении отклонений в осуществлении корректирующих действий. Текущий контроль базируется на обратной связи через систему учета, которая по своему характеру может быть непрерывной и периодической.

Непрерывная связь позволяет повседневно контролировать исполнение бюджетов. Особенно это актуально при осуществлении проектов по созданию нового продукта и при решении задач, связанных со значительным привлечением материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Периодическая связь позволяет оценить достигнутые результаты по исполнению бюджета на определенном этапе его реализации.

Обратная связь в системе текущего бюджетного контроля осуществляется в виде отчетов, периодичность подготовки и подробность которых зависят от уровня менеджмента, для которого они предназначены, вида центров ответственности и ситуационных потребностей управления. Например, менеджеры по производству и коммерческой деятельности нуждаются в ежедневной информации. Чем дальше руководитель находится от операционного уровня производства, тем большим может быть временной интервал между последовательными отчетами. Если возникают серьезные проблемы по исполнению бюджета и выявляются негативные тенденции, подготавливают специальные отчеты, в которых приводится подробная информация об отдельных продуктах, программах, секторах рынка сбыта, выявляются и анализируются отклонения, даются рекомендации. При возникновении неожиданных обстоятельств составляются чрезвычайные отчеты. В любом случае критерием временного интервала отчета в текущем контроле исполнения бюджета должна быть возможность вмешательства с целью изменения возникшей неблагоприятной ситуации.

Весьма важно для текущего контроля в бюджетировании определить состав показателей, которые поддаются корректировке, методику и последовательность ее осуществления. Здесь полезными могут бы методы стандарт- и директ-коста, нормативного учета и контроля и издержек производства и сбыта.

Бюджетный текущий контроль может осуществляться путем наблюдений и на основе документальной первичной информации.

Контроль через *наблюдение* за исполнением бюджетов осуществляется путем общения менеджера или контроллера со всеми участниками хозяйственной деятельности. Этот вид контроля позволяет выявить многие отклонения, не поддающиеся учету, более глубоко анализировать их причины и виновников. Он более оперативен, значит, более действенен и предпочтителен для текущего контроля. *Документально-информационный способ* контроля позволяет точнее определить разрыв между бюджетными и фактическими показателями, обеспечить оценку, согласованную с данными финансового учета, устранить субъективный фактор при анализе причин и виновников отклонений.

Следует отметить, что эти две формы контроля взаимно дополняют друг друга и востребованы в большей или меньшей мере в зависимости от складывающейся ситуации.

В конечном итоге основная задача и роль текущего бюджетного контроля заключается в том, чтобы осуществить корректирующие действия на показатели исполнения бюджета до того, когда они сформируются окончательно.

Заключительный бюджетный контроль осуществляется либо сразу по завершении деятельности, для которой определяется бюджет, либо по истечении определенного заранее периода времени. В том и другом случае контроль осуществляется путем сопоставления фактических результатов и бюджетных показателей. Последующий бюджетный контроль, в отличие от текущего, не обладает оперативным корректирующим действием, но выполняет другие функции и задачи:

- способствует получению целостной информации, на основе которой корректируются будущие бюджеты с учетом экономических реалий прошлого;

- позволяет производить более точный расчет фактических показателей бюджетов с учетом временных факторов, что, в свою очередь, дает возможность более объективно оценивать деятельность менеджеров и руководимых ими центров ответственности.

Организационной формой результатов текущего и последующего контроля являются отчеты по исполнению бюджета, которые сводят воедино информацию по планированию и фактическому выполнению бюджетных показателей. В таких отчетах должно отражаться три вида информации: о фактических результатах, о планируемых показателях и данные об отклонениях между фактическими и бюджетными показателями, сопровождающиеся пояснениями.

Кроме основной информации в отчетах необходимо выделять показатели, подконтрольные менеджеру данного центра ответственности, приводить для сравнения данные предыдущих периодов и аналогичных подразделений. В отчетность об исполнении бюджетов могут включаться дополнительные показатели о количестве работающих, числе отработанных ими человеко-часов, степени загрузки производственных мощностей, изменениях в структуре и способах продаж, объемах и т.д. Данные в отчетах обычно выражаются не только в стоимостных, но и в натуральных измерителях, в относительных величинах.

Отчетность играет роль сигнальной системы, обеспечивающей аппарат управления информацией об исполнении бюджета, поэтому должна соответствовать международным критериям качества, быть понятной. Для наглядности в отчетах желательно использовать графическое представление информации, выделять важную информацию, фокусируя внимание руководства на относительно небольшом количестве статей, в которых фактические значения существенно отличаются от бюджетных. Это позволяет эффективнее реализовать принципы управления по отклонениям.

Под особым контролем должно находиться ограниченное число факторов, играющих решающую роль в достижении целей организации или того или иного центра ответственности. Эти ключевые показатели (обычно не более пяти) могут изменяться быстро и непредсказуемо, существенно влияя на результаты деятельности, поэтому система отчетности должна быть построена таким образом, чтобы уделять им особое внимание.

Учет отклонений в бюджетировании

Как уже отмечалось, учет в системе бюджетного контроля выполняет функцию обратной связи. Используя обратную связь, получают информацию, отражающую фактические значения бюджетных показателей, что позволяет своевременно выявлять отклонения между фактическими и бюджетными данными о затратах и результатах.

Основными слагаемыми эффективно действующей учетной системы являются первичная документация, компьютеризация, ориентация на потребности управления. Непосредственно функцию обратной связи, как правило, выполняет формируемая на различных носителях исходная информация, поступающая главным образом из первичной документации. В системе бюджетного контроля особые требования предъявляются к своевременной обработке такой информации, формированию рационального документооборота, наличию регистров позволяющих обеспечивать аналитический учет и систематизацию отклонений от бюджетных показателей.

Эффективная обработка учетной информации в современных условиях невозможна без применения компьютерной техники, которая выполняет двоякую функцию: с одной стороны, она обеспечивает формирование базы данных, а с

другой - непосредственно осуществляет процесс сопоставления фактических и бюджетных показателей.

В современных информационных технологиях в памяти компьютера хранятся стандарты, нормы и нормативы затрат материально-сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, затрат труда и заработной платы, других составляющих себестоимости, бюджетные показатели по центрам ответственности, необходимые для бюджетного планирования. Ввод в компьютерную программу соответствующих фактических данных, сопоставление их со стандартами, нормами и нормативами и другими бюджетными показателями позволяет выявить и сгруппировать по причинам, виновникам и другим признакам отклонения от исполнения бюджета. Отклонения затем используются в анализе финансовой, производственно-хозяйственной деятельности предприятия для оперативного управления, подготовки, обоснования и принятия соответствующих управленческих решений, а также для определения положения предприятий на рынке, среди организаций-конкурентов и для других целей.

Наиболее сложным в бюджетировании является техника отражения фактических данных и отклонений от бюджетов в разрезе центров ответственности на счетах управленческой или бюджетной бухгалтерии.

Это считалось одной из значительных проблем в управленческой бухгалтерии на всех этапах ее развития, которую и сейчас нельзя считать окончательно решенной. Исследование методов учета отклонений, связанных с неполной загрузкой производственных мощностей, отклонений, выявленных в процессе инвентаризации материально-производственных запасов и в других процессах их отражения, на соответствующих счетах синтетического и аналитического учета позволили свести различные варианты отклонений от бюджетных показателей к двум основным вариантам.

Первый вариант основан на отражении отклонений в *системном бухгалтерском учете* на базе использования соответствующих счетов синтетического и аналитического учета и последующего списания на счета продаж или результатов производственно-сбытовой деятельности.

Второй вариант ориентируется на отражение отклонений в *первичной документации* и учетных регистрах без использования

специальных счетов и субсчетов. Основой этого варианта может быть нормативный метод выявления и учета отклонений, который всегда обходился без счетов синтетического учета.

Бюджетный анализ

Управленческий учет и контроль всегда сопровождает анализ. В зависимости от видов бюджетного контроля различают три вида бюджетного анализа: перспективный, оперативный и ретроспективный.

Перспективный (прогнозный, предварительный) бюджетный анализ изучает экономические явления и процессы с позиций перспективы их развития и использования при формировании бюджетов.

Основные цели данного анализа - всесторонне проанализировать информацию о возможных способах достижения обозначенной стратегии и тактики предприятия, оценить реалистичность тех или иных решений по формированию бюджетов и их соответствие внутренней логике развития бизнеса.

Основываясь на изучении закономерностей развития экономических явлений и хозяйственных процессов, а также на анализе данных о настоящем и прошлом организации, предварительный анализ позволяет выявить наиболее эффективные пути развития предприятия, формируя базу для бюджетного планирования и контроля. В предварительном бюджетном анализе широко используются прогнозные методы.

Оперативный бюджетный анализ используется непосредственно при исполнении бюджетов при осуществлении хозяйственной деятельности предприятия. Цель оперативного анализа - оценка отклонений фактических показателей от намеченных бюджетом. Инструментом достижения этой цели служит комплексное, оперативное выявление и измерение причинно-следственных взаимосвязей бюджетных отклонений. В связи с этим можно сформулировать основные задачи оперативного анализа бюджетов следующим образом:

- систематическое выявление уровня выполнения бюджетных показателей по центрам ответственности;
- оперативное определение и расчет влияния факторов изменения показателей от заданного уровня;

- систематизация позитивных и негативных причин отклонения.

Оперативность в анализе бюджетов означает прежде всего своевременность выявления и исследования краткосрочных изменений деятельности центра ответственности, которые либо могут вывести его из заданного бюджетом направления развития, либо сигнализируют о появлении дополнительных возможностей, позволяющих перевести его на более эффективный режим функционирования. При этом всегда необходимо учитывать время, в течение которого действуют причины, порождающие отклонения от бюджета. В противном случае результаты оперативного анализа будут бесполезны, так как возникает новая экономическая ситуация с новыми причинно-следственными взаимосвязями и новыми экономическими последствиями.

Периодичность проведения оперативного анализа зависит от ряда обстоятельств:

- от содержания контролируемых и анализируемых показателей и их взаимосвязи с осуществляемыми процессами;
- от необходимости предвидения отдельных предстоящих изменений в производственных процессах и их экономических последствиях;
- от учета временного фактора, позволяющего провести анализ и выявить причины, выработать и исполнить оперативные решения по своевременному регулированию производственных процессов или показателей бюджетов.

В любом случае критерием при проведении оперативного анализа должен быть принцип покрытия затрат предстоящей выгодой. В первую очередь при этом необходимо осуществить оперативный анализ главных индикаторов появившихся проблем в исполнении бюджетов.

Отклонения можно классифицировать:

- по характеру воздействия на производственную систему: благоприятные и неблагоприятные;
- по структуре: простые и комплексные. У простых отклонений причина и последствия однозначны, комплексные - имеют сложную цепь причинно-следственных связей и нескольких виновников возникновения;
- по связи с деятельностью центра ответственности: зависящие от деятельности центра (контролируемые) и не зависящие от деятельности центра (неконтролируемые);

- по степени влияния на процесс производства: устранимые и не устранимые;

- по степени персонификации виновников: персонифицированные и обезличенные;

- по степени отражения в учете: учтенные и неучтенные. Существенным недостатком неучтенных отклонений является невозможность во многих случаях установить причины, виновников и обстоятельства их возникновения, что не всегда позволяет эффективно использовать полученные о них данные в управлении;

- по степени важности для управления: существенные и несущественные.

Для обеспечения эффективности контроля и организации управления по отклонениям важно определить *порог существенности*. Чаще всего для этого используют критерий существенности, принятый в финансовой отчетности и равный 5%, т.е. выделяют и анализируют только те показатели, которые превышают данный предел. Несущественные отклонения не рассматриваются до тех пор, пока они не приобретут повторяющегося характера или не повлекут потенциальных осложнений в работе.

Ретроспективный анализ исполнения бюджетов проводится на основе итоговых результатов деятельности центров ответственности за период, установленный бюджетом. Ретроспективный анализ проводится преимущественно по документированным источникам информации на базе бухгалтерской и статистической отчетности. Это позволяет типизировать процедуры анализа. Для повышения эффективности такого анализа широко используются единые методики, включающие разнообразные по форме и содержанию математико-статистические методы. Компьютерная техника позволяет существенно сокращать сроки проведения анализа, более полно учитывать влияние выявленных факторов на результат производственно-хозяйственной деятельности, заменять приближенные или упрощенные расчеты более точными вычислениями, ставить и решать многомерные задачи.

В основе определения целей ретроспективного бюджетного анализа лежит принцип исследования хозяйственной деятельности на основе выполнения бюджетных показателей. С помощью ретроспективного анализа должна быть дана оценка напряженности и обоснованности бюджетных показателей, установлены причины отклонений от бюджетных показателей и проведена оценка

деятельности менеджеров структурных подразделений и всего предприятия в целом.

Для анализа обоснованности сформированных бюджетов можно использовать методы оценки напряженности плановых заданий, поскольку последние лежат в основе бюджетного планирования. Обычно для этого используют коэффициентный метод оценки напряженности плана по темпам роста к предыдущему периоду, метод оценки напряженности плана с точки зрения нормативного использования производственных ресурсов, метод оценки статистических критериев качества планирования.

Традиционной задачей ретроспективного анализа является выявление факторов бюджетных отклонений и количественная оценка их влияния. Важно не только выявить сам факт отклонения, но и установить его причины, исследовать прямые и косвенные связи, изучить явные и скрытые зависимости между анализируемыми показателями.