

Тема 2 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ФОРМА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие, определите цели и задачи бюджетирования.
2. Этапы постановки системы бюджетирования
3. Состав операционного и финансового бюджета организации.
4. Процесс выбора бюджетов коммерческой организацией.

1. Внутрифирменное финансовое планирование предполагает использование различных бюджетов. Разработка бюджетов является составной частью финансового менеджмента.

Бюджетирование – это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих планы руководства предприятий и, в первую очередь, производственные, маркетинговые и финансовые планы. Бюджеты являются инструментом финансового планирования (прогнозирования), и контроля за деятельностью компании и ее структурных подразделений. Бюджет – это план, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени. Ключевая цель бюджетирования – обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми как по объему, так и по структуре денежными ресурсами.

Для достижения этой главной цели должны быть решены основные задачи бюджетирования:

- установление объектов бюджетирования;
- разработка системы бюджетов – операционных и финансовых;
- расчет соответствующих показателей бюджетов;
- вычисление необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса предприятия;
- расчет величины внутреннего и внешнего финансирования, выявление резервов их дополнительного привлечения;
- прогноз доходов, расходов и капитала предприятия.

Система бюджетирования – совокупность следующих элементов:

- структуры бюджетов;
- формирования, согласования и утверждения бюджетов и контроля за их фактическим исполнением;
- нормативной базы (норм, нормативов, лимитов);
- типовых процедур и механизмов принятия управленческих решений.

2. Можно выделить пять этапов постановки системы бюджетирования на предприятии:

Цель 1-го этапа формирование финансовой структуры – разработать модель структуры, позволяющей установить ответственность за исполнение бюджетов и контролировать источники возникновения доходов и расходов.

На 2-м этапе создание структуры бюджетов – определяют общую схему формирования сводного бюджета предприятия.

В результате проведения 3-го этапа (разработка методик и процедур управленческого учета) формируют учетно-финансовую политику предприятия, т. е. правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учетов в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.

Цель 4-го этапа (разработка регламента планирования): определить процедуры планирования, мониторинга и провести анализ причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

На 5-м этапе (внедрение системы бюджетирования) составляют операционный и финансовый бюджеты на планируемый период, проводят сценарный анализ, корректируют систему бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям предприятия.

Успех внедрения системы бюджетирования на предприятии зависит как от тщательной проработки всех регламентов и процедур составления и контроля исполнения бюджетов, так и от уровня квалификации менеджеров, отвечающих за бюджетирование. В любом случае к моменту внедрения бюджетирования на предприятии должна существовать тщательно отлаженная система управленческого учета.

Условия эффективности системы бюджетирования:

- методологическая и методическая основы для разработки, контроля и анализа бюджета;
- эффективная технология согласования бизнес-плана, разрабатываемого на высшем уровне предприятия, с бюджетами, формируемыми «сверху вниз», их консолидация и контроль за их выполнением;
- целостность и достоверность данных при их передаче «снизу вверх»;
- доступ к оперативным данным о состоянии бизнеса;
- грамотные специалисты, готовые поддерживать бюджетный процесс;
- автоматизация расчетов.

3. Бюджет — это документ, который содержит централизованно установленные количественные показатели плана предприятия на определенный период:

- по формированию и использованию активов;
- по источникам финансирования;
- по доходам и расходам;
- по движению денежных средств.

Сводный бюджет объединяет две составные части: операционный и финансовый бюджеты.

Операционный бюджет содержит:

- бюджет продаж;
- производственный бюджет;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет общепроизводственных расходов;

- бюджет производственных запасов (готовой продукции, незавершенного производства, материалов);
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов.

Финансовый бюджет включает:

- бюджет доходов и расходов (план прибылей и убытков);
- инвестиционный бюджет (бюджет капитальных вложений);
- бюджет движения денежных средств (кассовый бюджет);
- прогноз баланса (балансовый отчет).

4. Основные методы бюджетирования:

1. Нулевой метод. Он применим для нового предприятия или при существенном изменении деятельности действующего предприятия. В начале текущего года менеджеры подготавливают план затрат для их центров финансовой ответственности (структурных подразделений) при минимальном уровне производства, затем определяют затраты и прибыли от дополнительного прироста деятельности ЦФО. Высшее руководство получает информацию, позволяющую лучше определить приоритеты: если у существующей сферы деятельности низкий рейтинг, руководитель может перевести ресурсы из нее в новую деятельность, с более высоким рейтингом.

2. Традиционный метод – планирование от достигнутого уровня.

Формы составления бюджетов:

1) жесткий бюджет (традиционная форма), в котором цифровые показатели не меняют в течение года;

2) гибкий бюджет, в котором цифровые показатели могут периодически корректировать на протяжении всего года, чтобы отражать оперативные результаты. Гибкий бюджет позволяет составлять планы для разных уровней деловой активности предприятия, наилучшим образом подходит для центров полностью регулируемых затрат, а также для центров доходов, так как показывает, каким образом руководитель может воздействовать на затраты или выручку, меняя объем производства.