

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ивановский государственный химико-технологический университет

О.П. СМЕРНОВА, Д.Ю. БЫКОВ

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Учебное пособие

Иваново 2011

УДК 658.5 (07)

ББК 65.30 я1

C506

Смирнова О. П., Быков Д. Ю. Бюджетирование на предприятии: учеб. пособие / О.П. Смирнова, Д.Ю. Быков; Иван.гос. хим-технол. ун-т. – Иваново, 2011. –96 с. – ISBN

В представленном учебном пособии излагаются теоретические и практические вопросы функционирования системы бюджетирования на российских предприятиях. Рассмотрены вопросы роли бюджетирования в управлении предприятием, видов бюджетов, техники их составления и проблемы внедрения бюджетирования, а также подходы к ее автоматизации.

Предназначено для студентов дневной и заочной форм обучения по специальности: 080502 «Экономика и управление на предприятии», а также для преподавателей, аспирантов, руководителей и специалистов в области бюджетирования.

Табл. 61 Ил. 12 Библиогр.: 41 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного химико-технологического университета

Рецензенты:

- Кафедра организации, экономики и управления производством Ивановского государственного архитектурно-строительного университета;
- Генеральный директор ООО «Кохомский лен» А.В. Шляхтов

ISBN

© Смирнова О.П., Быков Д.Ю., 2011

© Ивановский государственный  
химико-технологический  
университет, 2011

## Оглавление

Введение.....	6
<b>ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b>	
1. Роль бюджетирования в управлении предприятием.....	8
2. Виды бюджетов и подходы к их составлению.....	13
3. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии.....	22
4. Подходы к автоматизации бюджетирования.....	35
4.1. Два подхода к автоматизации бюджетирования.....	35
4.2. Сравнительный анализ подходов к автоматизации бюджетирования.....	36
4.3. Модели планирования и учета.....	38
4.4. Автоматизация получения практической информации (модели учета).....	40
4.5. Автоматизация планирования (модели планирования).....	41
5. Проблемы внедрения бюджетирования.....	43
<b>ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ</b>	
Практическое задание №1.....	49
Практическое задание №2.....	63
Практическое задание №3.....	78
Практическое задание №4.....	90
Заключение.....	94
Список использованной литературы.....	96

## Введение

В условиях развивающихся рыночных отношений в нашей стране предприятие получило юридическую и экономическую самостоятельность. Эффективное управление производственной деятельностью предприятия все более зависит от уровня информационного обеспечения его отдельных подразделений и служб.

В настоящее время немногие российские организации имеют таким образом поставленный управленческий и бухгалтерский учет, чтобы содержащаяся в нем информация была пригодна для оперативного управления и анализа.

Как показывает практика, предприятия, имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации, помогающей оптимизировать затраты и финансовые результаты, принимать обоснованные управленческие решения. К сожалению, принимаемые руководством решения по развитию и организации производства не обосновываются соответствующими расчетами и, как правило, носят интуитивный характер. Решение проблем, возникающих перед руководством, вызывает значительные затруднения, а для многих организаций она стала почти неразрешимой проблемой. Чем это объясняется? Одной из основных причин является отсутствие на предприятии стратегии, финансово-экономических целей и критериев. Отсутствие у руководства четкого понимания целей, сложность ориентации в рыночных условиях приводит к тому, что планирование отодвигается на второй план, неизбежно уступая место решению текущих дел. Кроме того, существующие форма и содержание плановой информации, а также оперативность предоставления часто не позволяют использовать ее для целей управления.

Нечеткие цели и отсутствие технологии планирования приводят к тому, что сотрудники планово-экономических и финансовых служб подготавливают документы, по которым затруднительно принимать оперативные решения по управлению финансами и экономикой предприятия.

Выходом из такого положения в условиях рынка является организация на предприятии системы финансового планирования. Прежде всего, именно финансовый план дает четкое понимание и возможность анализа различных вариантов достижения поставленных целей с последующим выбором оптимального по заданным критериям (прибыль, поступления денежных средств, структура баланса и т.д.). Начав планировать, руководители, как правило, начинают более четко понимать свои цели, корректировать бюджеты. Точность планирования при этом повышается.

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 разви-

тия промышленного предприятия в условиях конкуренции и нестабильности, анализируется и контролируется работа предприятия. Поэтому бюджет служит важным инструментом руководства при разработке мероприятий по достижению целей предприятия.

Бюджет представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия возникновения альтернатив на цели, 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.

Целью данной работы является изучение студентами теоретических и практических аспектов финансового планирования, в том числе стратегического и тактического, основ системы бюджетирования, а также изучение методологии постановки системы бюджетирования на предприятии на современном этапе и основных проблем с этим связанных, что выполняет основные задачи в изучении курса дисциплины «Бюджетирование».

Первая глава посвящена теоретическим вопросам системы бюджетирования: рассматриваются вопросы организации бюджетирования на предприятии, техники составления бюджетов, роли бюджетирования в управлении предприятием, проблемы и типичные ошибки при внедрении системы бюджетирования на российских предприятиях.

Во второй главе приведены практические примеры составления бюджетов на предприятии, формирования финансовой структуры, оптимизации бюджета доходов и расходов.

Следует отметить, что в России тема бюджетирования, как метода управления финансовой деятельностью предприятия, недостаточно широко изучена и освещена как в учебной литературе по теории финансов, так и в работах, помещенных на страницах журналов и газет.

Надеемся, что предлагаемое учебное пособие вызовет интерес у читателей и поможет изучить процесс бюджетирования на предприятии.

## ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### 1. Роль бюджетирования в управлении предприятием

В современных теориях **планирование** означает процесс подготовки управленческого решения, базирующийся на обработке исходной информации и включающий в себя определение средств и путей их достижения посредством сравнительной оценки альтернативных вариантов и принятия наиболее приемлемого из них в ожидаемых условиях.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления предприятия состоит в обоснованном определении основных направлений развития производства с учетом существующих и возможных ресурсов, источников обеспечения, а также спроса потребителей.

Разработка и формализация планов, определяющих будущее состояние, не является прерогативой только крупных компаний, а жизненной необходимостью любой организации.

Планирование побуждает руководство думать о будущем, заставляет компанию определять свои цели и политику, приводит к лучшей согласованности в работе и дает объективные показатели эффективности работы.

Внутрифирменное планирование рассматривается как система долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов, соподчиненных и определяющих стратегию деятельности фирмы, цели функционирования, прогноз развития внешних факторов, внутренних ресурсов и др.

Классификация видов планирования:

#### 1. По срокам планирования:

- оперативное (до года) - определение конкретных действий на установленный период, план производства, кассовый план и т.д.;
- краткосрочное (один год) - формирование производственных, коммерческих, административно-хозяйственных планов, бюджет предприятия;
- среднесрочное (три-пять лет) - планирование мероприятий по реализации стратегии, выработка финансовой политики, бизнес-план;
- долгосрочное (свыше пяти лет) - концепция компании, стратегические планы.

#### 2. По функциям назначения:

- производственное - план производства;
- коммерческое - сбыт готовой продукции и материально-техническое обеспечение предприятия;
- инвестиционное - план техперевооружения, организационно-техническое развитие предприятия;
- социальное - содержание объектов социальной сферы, социальная поддержка персонала;
- планы по труду и заработной плате;
- другие планы по функциям и сферам деятельности.

3. По уровням управления предприятием:

- общефирменные планы;
- планы структурных подразделений (филиал, производство, цех);
- планы работ функциональных отделов;
- планы работ участков и бригад.

4. По объектам планирования:

- по видам деятельности;
- по конкретным продуктам, видам работ и услуг;
- план выпуска новых изделий;
- план по видам продукции, находящейся в процессе освоения и т.д.

Также различают следующие виды:

- последовательное планирование - новый план составляется по истечении срока действия предыдущего;
- скользящее планирование - по истечении части срока действия плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый с учетом полученных фактических данных;
- гибкое планирование - пересмотр плана с учетом возникновения неоднородных условий, гибкое планирование для накладных расходов.

Таким образом, сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

К элементам системы планирования относятся:

- ✓ горизонт планирования - календарный период времени, на который составляются планы (начала и конец планового периода);
- ✓ интервал планирования - минимальный календарный период времени, в разрезе которого проводится планирование (день, неделя, месяц, год);
- ✓ субъект планирования - ответственное должностное лицо или структурное подразделение, разрабатывающее планы или отвечающее за их выполнение;
- ✓ плановые показатели - планируемая информация (номенклатурные позиции, затратные элементы и др.).

Разрабатывая комплекс мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов, как правило, организация сталкивается со следующими **факторами, оказывающими негативное влияние на формирование планов предприятия:**

- ✓ особенности исходного состояния - информация плохо структурирована, показатели тяжело определить и измерить;
- ✓ особенности конечного состояния - множественность целей, значительное влияние внешних факторов, условия нестабильности;

- ✓ неопределенность в отношении имеющихся альтернатив, поиск других требует времени и средств;
- ✓ проблемы инструментария формирования плана предприятия;
- ✓ большое число лиц, участвующих в планировании;
- ✓ ответственность за выполнение плановых показателей несут одни должностные лица, а планы составляют другие;
- ✓ проблема контроля как на этапе составления, утверждения плана, так и в ходе выполнения и корректировки.

Поэтому только последовательное и систематическое составление формализованных планов, а также контроль их исполнения позволяет компаниям организовать эффективную систему планирования и обеспечить взаимоувязку плановых показателей между отдельными подразделениями.

Как убеждает мировой опыт, главным в деятельности предприятий при принятии решений является разработка текущей и перспективной финансово-экономической стратегии, действенным инструментом реализации которой является система бюджетирования предприятия - важный инструмент планирования. [6. с.78]. Она является одним из подходов усовершенствования финансового менеджмента, который помогает решить многие проблемы компаний, а именно их плохое финансовое состояние. Поэтому применение бюджетирования на отечественных предприятиях является крайне необходимым.

**Бюджетирование** – процесс составления бюджетов и контроля за их исполнением.

**Бюджет** – план предприятия, касающийся различных основных аспектов деятельности, т.е. объемов продаж, цен на материалы и продукцию, стоимости рабочей силы, налогов, прибыли, остатков товаров и денежных средств. Данный перечень не является полным и зависит от того, какие показатели деятельности предприятия в наибольшей степени влияют на его функционирование.

Таким образом, **бюджетирование** – процесс составления планов показателей деятельности предприятия и контроля за их исполнением.

**Цель бюджетирования** – создание инструментария планирования, управления и контроля эффективностью финансово-хозяйственной деятельностью и ликвидностью предприятия, основанного на систематическом прогнозировании развития предприятия путем составления бюджетов.

Работа бюджетной системы направлена на обеспечение:

- экономической эффективности через контроль и ограничение потребления подразделениями предприятия ресурсов;
- приемлемого уровня совокупного объема обязательств предприятия;
- сбалансированности поступления и использования финансовых ресурсов через контроль совокупных финансовых потоков предприятия.

**Задачи бюджетирования:**

- Планирование основных направлений деятельности предприятия в целом и структурных подразделений.
- Планирование доходов и расходов по различным направлениям деятельности.



- Планирование приобретения и реализации основных средств.
- Планирование изменения задолженностей и собственных средств.
- Планирование использования материальных и людских ресурсов.
- Подготовка прогнозной финансовой отчетности.
- Контроль исполнения бюджетного плана.
- Анализ возможных изменений финансового состояния компании в результате реализации бюджетного плана.

Для реализации поставленных целей система должна отвечать следующим общим требованиям:

*гибкость* – система должна оставаться работоспособной при изменении внутренних и внешних условий хозяйствования, либо допускать возможность коррекции для поддержания работоспособности;

*прозрачность* – работа системы должна быть четко регламентирована, не должно допускаться неоднозначного толкования возможных вариантов решения возникающих перед системой задач, система должна допускать возможность сквозного контроля ее деятельности;

*простота* – система не должна требовать от специалистов предприятия наличия специальных навыков. Кроме того, по мере возможности следует стремиться избежать использования производных и дополнительных по отношению к действующим на предприятии учетным и информационным системам форм представления информации и документов. Вместе с тем, предполагается, что специалисты предприятия должны быть знакомы с методиками бюджетно-финансового планирования и имеют навык работы на персональном компьютере.

Бюджетная система должна отвечать следующим критериям:

- компания исходит из бездефицитного бюджета платежных средств;
- исходной информацией при определении затрат подразделений являются данные производственных планов. Переход от производственных планов к сметам затрат осуществляется с использованием однозначных правил расчета и прогнозирования затрат;
- затраты производственного характера должны быть привязаны к объектам производственного планирования;
- использование производственными подразделениями ресурсов (затраты по смете) и выделенных финансовых ресурсов должны находиться в пределах утвержденных планов;
- формат представления и аналитические разрезы плановых данных должны быть сопоставимы с данными, используемыми в учете;
- должен быть обеспечен оперативный учет и контроль движения финансовых и иных ресурсов.

Система бюджетирования предприятия опирается на следующие базовые принципы:

- Принцип интегрированного планирования. Данный принцип предполагает, что отдельные планы и бюджеты увязываются в общую систему с помощью планово-контрольных расчетов, которые позволяют ко-

ординировать все частные планы с точки зрения обеспечения прибыльности и ликвидности компании.

- Принцип последовательного планирования. Предполагает, что процесс взаимоувязки и интеграции отдельных планов на период происходит последовательно во времени. Исходным пунктом планирования является планирование объема продаж.
- Принцип нормативного планирования. Требуется установления значимых групп нормативов (внутризаводские цены, стандартные издержки, лимиты по статьям расходов, нормативы запасов и др.). Данные нормативы устанавливаются финансово-экономической службой предприятия, уточняются в процессе составления бюджета и доводятся до подразделений.
- Принцип сквозного планирования. Придерживаться данного принципа необходимо при организации бюджетного планирования деятельности структурных подразделений предприятия. Он предполагает выделение на всех уровнях управления предприятия отдельных функциональных бюджетов.
- Принцип декомпозиции. Необходимо руководствоваться при разработке бюджетов структурных подразделений и служб предприятия. Он заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т.е. бюджеты подразделений являются "вложенными" в бюджет расходов периода, бюджет расходов периода конкретизирует сводный (основной) бюджет предприятия.
- Принцип скользящего планирования. Предполагает регулярную корректировку планов структурных подразделений и предприятия в целом, исходя из фактических результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия за прошедший период.
- Планирование на основе метода начисления подразумевает, что события и операции планируются к признанию по предполагаемому факту их совершения, независимо от предполагаемой даты получения или выплаты денежных средств. При этом планирование движения денежных средств основано на кассовом методе.
- Принцип единства бюджетной системы и сопоставимости бюджетных данных подразумевает единство формы планов и бюджетной отчетности, единство методологии и принципов организации бюджетного процесса в Компании.
- Принцип взаимосвязи оперативного и стратегического планирования подразумевает, что оперативное планирование деятельности Компании направлено на реализацию стратегических и тактических целей Компании.
- Принцип обязательности исполнения бюджетов подразумевает, что утвержденный бюджет является директивным документом и обязателен к исполнению для всех структурных подразделений Компании.