

Л.А. Атабиева

# **ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Конспект лекций

для обучающихся по направлению подготовки

38.04.01 Экономика магистерская программа

«Экономика и финансы»



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**СЕВЕРО-КАВКАЗСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ  
ГУМАНИТАРНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ**

Л.А. Атабиева

# **ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Конспект лекций

для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.01 Экономика магистерская программа  
«Экономика и финансы»

Черкесск  
2018

УДК 336  
ББК 65.290-93  
А92

Рассмотрено на заседании кафедры «Финансы и кредит».

Протокол № 3 от «22» 11 2017г.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом СевКавГГТА.

Протокол № 14 от «29» 12 2017г

**Рецензенты: Шардан С.К.** – д.э.н., профессор кафедры Финансы и кредит

**А92 Атабиева. Л.А.** Финансовое планирование и бюджетирование: конспект лекций для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика магистерская программа «Экономика и финансы» / Л.А. Атабиева.- Черкесск: БиЦ СевКавГГТА, 2018. – 36с.

Конспект лекций подготовлен в соответствии с требованиями ФГОС ВО направления подготовки 38.04.01 Экономика и охватывает все разделы дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование». Содержание курса лекций позволит обучающимся усвоить материал по данной дисциплине в рамках установленных требований.

УДК 336  
ББК 65.290-93

© Атабиева Л.А., 2018  
© ФГБОУ ВО СевКавГГТА, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	5
1.ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ НА МАКРО-, МЕЗО– И МИКРОУРОВНЯХ.....	6
2 .СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ.....	11
3. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ.....	13
4 .НОРМАТИВНАЯ КАЛЬКУЛЯЦИЯ.....	17
5.ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	20
6.БЮДЖЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	23
7. АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ БЮДЖЕТОВ.....	29
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	34

## **ВВЕДЕНИЕ**

Цель освоения дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование» состоит в формировании у обучающихся теоретических основ и практических навыков в области финансового планирования и бюджетирования на предприятии в современных условиях.

Содержание конспекта лекций позволит обучающимся усвоить материал по данной дисциплине в рамках установленных требований, с целью анализа и использования различных источников информации для проведения экономических расчетов; составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли и региона.

# 1. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ НА МАКРО-, МЕЗО– И МИКРОУРОВНЯХ

## План:

1. Макроэкономическое планирование в условиях рыночных отношений.
2. Прогнозирование и его роль при составлении планов развития экономических систем.
3. Практика макроэкономического планирования и государственное регулирование экономики.
4. Сущность прогнозирования и планирования деятельности предприятия в условиях кризиса.

В общепринятом понимании планирование – это один из методов экономического управления. Заключается в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств его достижения. Основными методами планирования являются балансовый, нормативный и программно-целевой. По своему назначению и содержанию планы могут быть директивными, индикативными, стратегическими и тактическими.

Процессы планирования развития экономики имеют свою специфику в зависимости от ряда конкретных условий: от формы государственного устройства; от заданных границ во времени и в пространстве; от характера конкретного объекта, субъекта и предмета планирования и прогнозирования; от уровня математического, технологического и иного ресурсного обеспечения.

Планирование представляет собой сложный процесс. Это связано с множественностью факторов внутренней и внешней среды и значительной их неопределенности, а также с необходимостью выбора оптимального методического аппарата, с формированием целевых плановых показателей, которые должны быть конкретными и измеримыми.

Экономика России сегодня – не монообъект, а пространственный (многорегиональный) организм, функционирующий на основе вертикальных (центр – регионы) и горизонтальных (межрегиональных) экономических взаимодействий и входящий в систему мирохозяйственных связей.

Впервые общие принципы планирования были сформулированы А. Файолем. Но в целом, комплекс принципов планирования, рассматриваемых в научных публикациях, может быть изложен в виде следующего перечня:

1. Научность
2. Социальность
1. Системность
2. Адаптивность
3. Вариантность
4. Эффективность
5. Минимизация риска

6. Баланс интересов

7. Принцип инновационности.

Прогноз – научно обоснованная гипотеза о вероятном будущем состоянии экономической системы и экономических объектов и характеризующих это состояние показателей.

Во-первых, прогноз является научным представлением, гипотезой, способом предвидения будущего. Во-вторых, содержанием прогноза является информация о направлениях и тенденциях развития и о способах достижения поставленных целей.

Существует ряд требований к прогнозу.

1. Прогноз должен быть многовариантным.
2. В основе определения вариантов прогноза должны лежать
3. Оценка уровня достоверности прогноза (достоверный, относительно достоверный, возможный).
4. Взаимосогласование прогноза и будущего плана по временному и пространственному горизонту, по объекту планирования и прогнозирования.
5. В основе прогноза должна лежать научно обоснованная информация
6. Прогнозирование целесообразно организовать как непрерывный процесс, в ходе которого прогнозные параметры корректируются с учетом результатов развития за истекший период.

Методология прогнозирования — это органическое единство:

- логики разработки стратегических прогнозов;
- специфических методологических принципов и подходов;
- системы показателей, используемых в процессе прогнозирования;
- системы методов составления и обоснования оптимальности прогнозных показателей.

Под принципом прогнозирования следует понимать объективную категорию науки прогнозирования, выступающую в качестве отправного основополагающего понятия, выражающего совокупное действие ряда законов развития, как объекта прогнозирования, так и самой практики прогнозирования, возможности прогноза процесса или явления, происходящего в национальной экономике, а также проверки его достоверности.

Поскольку прогнозирование — один из центральных элементов системы управления обществом, предприятием, для него также значимыми являются четыре общих принципа управления, к которым относят:

*1. Принцип единства экономики и политики при приоритете политики.* Содержанием этого принципа выступает требование, согласно которому разработчики прогнозов и моделей должны исходить из целей политики, намеченной к реализации соответствующими субъектами управления:

- на макроуровне — политики правящей партии (блока партий), реализуемой сформированным ею правительством.

Она должна обеспечить сохранение экономических и социальных основ общества, выражать интересы определенной части его общества;

- на микроуровне- собственники коммерческих организаций формируют политику, определяющую направление их развития, распределение финансовых результатов деятельности в соответствии со своими интересами;

2. *Принцип единства централизма и самостоятельности.* Его сущность заключается в том, что подготавливаемые регулирующими органами проекты решений в форме прогнозов, моделей, стратегических программ и планов, с одной стороны, должны базироваться на информации о намерениях хозяйствующих субъектов, учитывать их интересы, а с другой — обеспечивать воздействие на них в нужном для общества направлении;

3. *Принцип научной обоснованности и эффективности прогнозов.* Означает необходимость учета в процессе их составления следующих требований:

- действия всей системы законов развития общества, определяющих содержание и направление движения его отдельных элементов и сфер деятельности;

- глубокое изучение и практическое использование в плановой работе достижений современной отечественной и зарубежной науки и техники в целях своевременного осуществления структурной перестройки экономики, материализации в хозяйственной практике важнейших направлений научно-технического прогресса, экологизации производства, обеспечении его социальной направленности, а также высокого уровня интенсификации и эффективности;

- на основе широкого использования экономических инструментов ориентировать фирмы, корпорации на своевременное техническое перевооружение, реконструкцию и обновление производства, восприимчивость к научно-техническому прогрессу, быстрое реагирование на постоянно изменяющиеся потребности общества;

- обеспечение в процессе прогнозирования органического единства стратегических программ и прогнозов;

- повышение степени достоверности планово-учетной информации, являющейся информационной базой для расчета показателей прогнозов;

- постоянное совершенствование технологии разработки всех плановых документов;

- обеспечение комплексного использования всех других элементов методологии прогнозирования и моделирования.

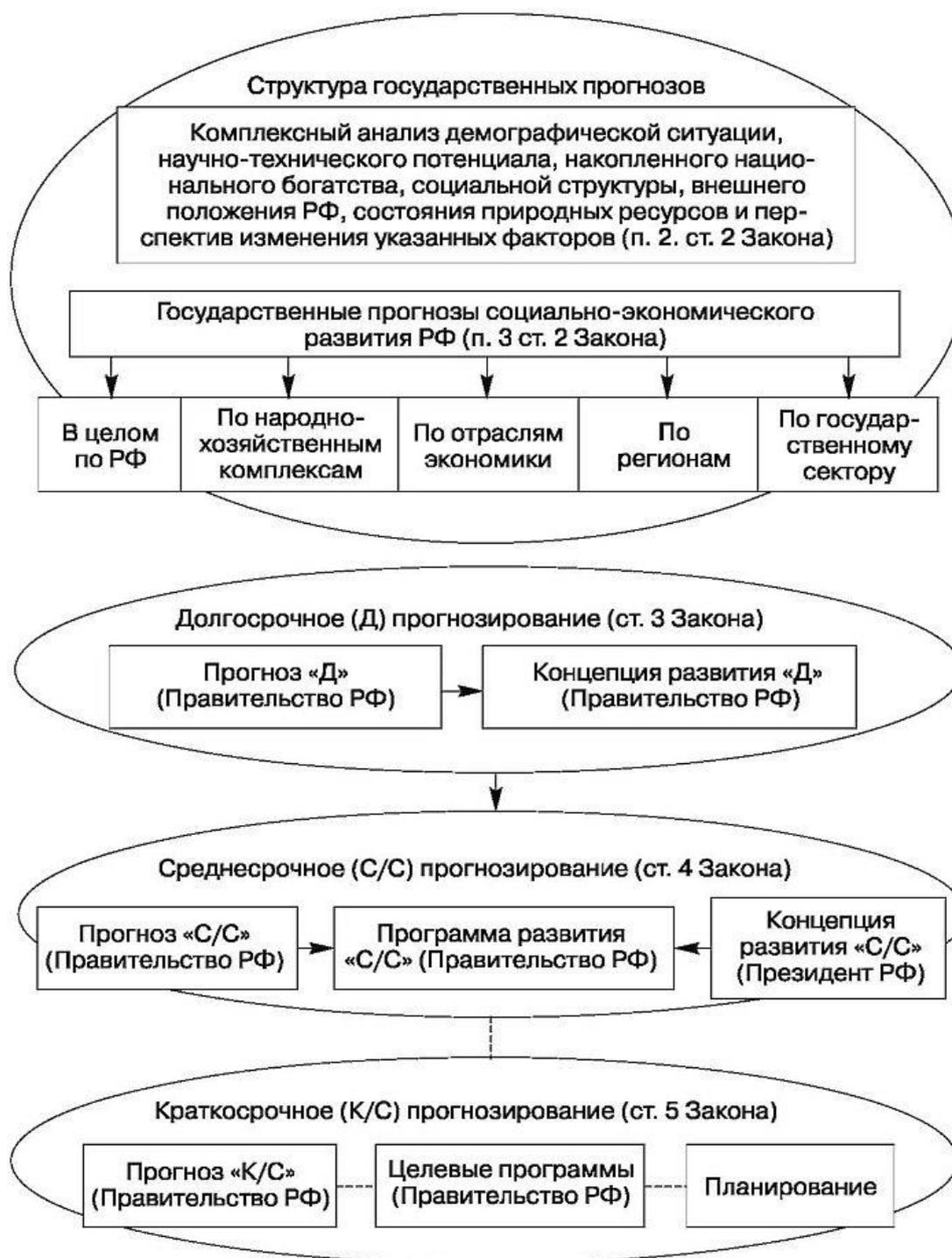


Рисунок 1.1. -Интерпретация механизмов связи экономического прогнозирования, формирования концепций и программ социально-экономического развития по Федеральному закону «О государственном прогнозировании и программах социально-экономического развития Российской Федерации»

4. *Принцип сочетания общих и локальных интересов при приоритете интересов более высокого ранга и стимулирование личной и коллективной заинтересованности в выполнении (или невыполнении, в случаях развития отрицательных процессов) прогнозов.*

Следует отметить многофункциональность прогнозов. Государственные прогнозы содержат информацию, на которую органы законодательной и исполнительной власти опираются при формировании социально-экономической политики государства, при разработке концепции социально-экономического развития. Они также используются в качестве информационной базы для принятия конкретных решений в области экономической и социальной жизни общества.

Различия между планом и прогнозом определяются тем, что план имеет нормативный характер, а прогноз является вероятностной моделью будущего. Планирование представляет процесс создания модели состояния объекта в будущем с позиций:

- 1) достижения определенной цели;
- 2) долженствования, т. е. обязательности исполнения;
- 3) установления методов и способов достижения этого состояния.

Прогноз определяет ожидаемые перспективы развития объекта с учетом:

- а) эффекта саморазвития объекта;
- б) результата воздействия среды;
- в) возможных альтернативных вариантов развития.

Стандартная схема взаимосвязи плана и прогноза предполагает предварительное составление прогноза. Далее на его основе разрабатываются планы экономического развития. Но этим не ограничивается роль прогноза в процессе планирования. По мере прохождения планового периода необходимо разрабатывать сценарии прогнозов на оставшийся период (или также на более отдаленную перспективу) с учетом состоявшейся реализации потенциальных возможностей развития. Кроме того, на основе уже составленного плана целесообразно разработать прогноз возможных вариантов последствий реализации данного плана.

Государственное социально-экономическое планирование предполагает в качестве обязательного условия учет взаимосвязи макроэкономических и финансовых показателей. Макроэкономические показатели выступают в качестве объекта социально-экономического планирования, а финансовые – сформированы в рамках государственного бюджета.

Взаимосвязь этих трех элементов государственного планирования столь важна, что основные положения по ее регулированию предусмотрены Бюджетным кодексом РФ. Наиболее существенными механизмами связи между социально-экономическим развитием и бюджетной системой являются следующие.

1. Социально-экономическое развитие субъектов РФ обеспечивается не только их собственными бюджетными ресурсами, но и различными формами финансовой помощи за счет федерального бюджета. Такая практика призвана гарантировать жизнеспособность всех структурных элементов единой экономической системы страны.

2. При разработке федерального, региональных и местных бюджетов за основу принимаются показатели прогноза социально-экономического развития соответствующего уровня, что обеспечивает достоверность и реалистичность расчета доходов и расходов этих бюджетов. Тем самым обеспечивается единство всех аспектов государственного планирования, что необходимо для сохранения целостности и сбалансированности всех составляющих экономического пространства России.

## **2. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

### **План:**

1. Виды и уровни стратегического планирования
2. Стратегические установки и их цели
3. Стили принятия решений

Стратегическое управление можно охарактеризовать как систему (или план), которая объединяет основные цели и задачи предприятия, а также последовательность действий в единое целое.

Стратегическое планирование как процесс отвечает на три вопроса:

- «Куда мы идем?» - Должны быть четко сформулированы основные цели и задачи предприятия на относительно продолжительный период времени (свыше трех лет);
- «Какова окружающая среда?» - Должна быть проанализирована внешняя среда, в том числе конкуренты, а также связанные с этим угрозы и возможности. Необходимо оценить поставленные цели и возможности их достижения;
- «Как достигнуть запланированного?» — Необходимо определить, какими должны быть предпринимаемые предприятием шаги для достижения поставленных целей и как ему разместить свои ресурсы.

Типичными случаями внеплановых стратегий могут быть результаты неожиданных действий конкурента, вследствие чего предприятие будет вынуждено иначе представлять на рынке свою продукцию или же сократить объем производства, уменьшая численность персонала.

Плановая стратегия может подразумевать закрытие экономически невыгодных производств, но неожиданный подъем на рынке может привести к незапланированной стратегии по расширению деятельности в других регионах.

Стратегическое планирование существует на трех уровнях:

1. Корпоративная стратегия, которую определяют Генеральный директор, Совет директоров. Они принимают стратегические решения за все предприятие: определяют главные направления деятельности коллектива, выделяют ресурсы для каждого вида деятельности.

2. Уровень предприятия, который определяют Исполнительная дирекция и другие руководители подразделений. Второй уровень можно рассматривать как разработку конкурентной или деловой стратегии. Главным здесь является вопрос - как конкурировать на конкретном рынке. На втором уровне задачи, поступающие с первого уровня, перерабатываются в конкретные решения для предприятия или отдельных подразделений.

3. Функциональный уровень, который определяют функциональные руководители отделов и подразделений предприятия. Главным здесь является вопрос - что должны выполнить функциональные подразделения. Исполнители не имеют возможности оценить всю широту деятельности, но они отвечают за выполнение функциональных задач, которые вписываются в стратегические задачи, поставленные руководителями высшего звена (топ-менеджерами) на корпоративном уровне и уровне предприятия.

Все эти три уровня стратегического планирования очень тесно взаимосвязаны. Недоработки, ошибки на любом уровне рано или поздно сказываются на реализации принятой стратегии.

Деятельность предприятия осуществляется в изменчивой внешней среде.

Существует различие между двумя взаимосвязанными средами: микро- и макросредой. Микросреда - или отраслевая среда - это обстановка, в которой работает предприятие. Она включает оценку конкурентной обстановки в отрасли, а также основные этапы развития отрасли. Микросреда специфична для данного предприятия.

Макросреда включает изучение макроэкономики: экономических, социальных, юридических и технологических факторов, которые могут влиять на предприятие. Макросреда одинакова для всех работающих в ней предприятий.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того, как стратегия разработана и внедрена, через определенные периоды времени необходимо ее оценивать — насколько удачна выработанная стратегия с точки зрения реальности и эффективности. При необходимости ее следует корректировать.

Внутри предприятия существует группа факторов, которая влияет на выбор стратегии. Этот внутренний анализ служит для выявления преимуществ и недостатков предприятия с точки зрения определения количества и качества его ресурсов по различным функциональным направлениям (производство, сбыт, финансы, кадры и т.д.). Если внешние и внутренние обстоятельства не позволяют достигать намеченных поэтапных целей, выбранную стратегию необходимо корректировать с доведением скорректированных заданий до всех подразделений.

Принятие решений характеризуется как процесс определения и решения проблем. Существует две основные стадии в процессе принятия решений:

1. Определение проблемы. Анализируется информация о внешних и внутренних условиях деятельности предприятия с целью определить уровень

эффективности работы, установить недостатки и их причины.

2. Решение проблемы. Рассматриваются альтернативные варианты действий и выбирается оптимальный вариант.

В настоящее время принято считать, что стиль руководителя в принятии решения имеет прямое воздействие на реализацию стратегических планов. Знание стиля принятия решения руководителями может помочь определить, кто из них наиболее вероятно будет иметь успех в данной конкретной ситуации. Не существует какого-то единого наилучшего стиля управления для руководителя, однако очень часто упоминают гибкость. *Гибкость* позволяет принимать наиболее соответствующие сложным ситуациям решения, приспосабливаться к работе в конкретной ситуации. Руководители с гибким стилем управления спокойно относятся к неопределенности, не требуют постоянного контроля и оказывают поддержку другим в совместной работе. *Гибкие* руководители наиболее успешно действуют при решении комплексных проблем, а то время как жесткий стиль больше подходит для проблем, требующих четких, быстрых действий.

Могут быть выделены следующие стили принятия решений:

1. Аналитический стиль.
2. Концептуальный стиль.
3. Директивный стиль.
4. Либеральный стиль.

### **3. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЦЕНТРОВ ОТВЕТСТВЕННОСТИ**

#### **План:**

1. Основы и преимущества бюджетирования
2. Функции и виды бюджетов
3. Бюджетный цикл и модели бюджетирования

Одним из ключевых направлений совершенствования планирования является внедрение системы бюджетирования.

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 не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться (в отличие от формализованных отчет о прибылях и убытках или бух. баланса. Структура бюджета зависит от объекта планирования, размера организации, степени квалификации и опыта разработчиков.

Информация, содержащаяся в бюджете, должна быть предельно точной - определенной и значащей для ее пользователя. Избыток информации

затрудняет понимание значения и точности данных, недостаточность информации может привести к непониманию основных ограничений и взаимосвязей данных, принятых в документе.

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.

В результате составления бюджета становится ясно, какую прибыль получит п/п при одобрении того или иного плана развития.

Различают текущее (краткосрочное) планирование – сроком до года – и перспективное (сроком более года, обычно на 3-5 лет). Планирование на краткосрочные периоды вызвано целями контроля управления. В конце контрольного периода фактические данные сравниваются с бюджетными для анализа и оценки текущей деятельности. В этой связи предпочтительнее сравнивать четырехнедельные периоды, а не месячные, чтобы избежать различий в количестве дней разных месяцев, которые могут привести к определенным трудностям при сравнении.

На практике годовой бюджет часто разрабатывается укрупнено по кварталам, и только первый квартал детализируется по месяцам. В течение года бюджеты могут корректироваться с учетом изменившихся обстоятельств. Широко применяются непрерывные и скользящие бюджеты. Сущность их заключается в том, что по мере завершения месяца или квартала, к бюджету добавляется следующий детализированный бюджет, чем обеспечивается непрерывное внутригодовое планирование. В целом периодичность разработки бюджетов определяется объемом планируемых данных и потребностями конкретной организации.

В случаях существенных изменений, таких, как выпуск нового продукта, внедрение новых технологий и нового оборудования, которые требуют дополнительных капитальных вложений, бюджеты разрабатываются на период 5 и более лет.

В зависимости от поставленных задач различают следующие виды бюджетов:

1) гибкие и статические.

Гибкий бюджет предусматривает несколько вариантов объема реализации и всевозможные корректировки затрат и доходов, в зависимости от сумм объемов реализации. Т.е. это бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона.

Статический бюджет – это твердый план, в котором доходы и расходы планируются исходя из точно заданного объема реализации. Этот бюджет рассчитан на конкретный уровень деловой активности и контролируется по фактическим показателям без каких-либо корректировок.

2) генеральные и частные бюджеты.

Генеральный бюджет охватывает общую деятельность п./п. и объединяет в себе все частные бюджеты.

Частный бюджет – это планы различных подразделений.

Генеральный бюджет любой организации состоит из 2х частей:

– операционный бюджет, целью которого является разработка бюджета прибылей и убытков, которые детализируются через вспомогательные бюджеты, отражающие статьи доходов и расходов организации;

- финансовый бюджет, цель которого разработка прогнозируемого баланса.

В состав генерального бюджета особенно его операционной части, зависит от вида деятельности п./п. Различают 2 основных вида генерального бюджета:

- генеральный бюджет производственного п./п.;

- генеральный бюджет торговой организации.

3) основные и вспомогательные бюджеты.

Вспомогательный бюджет – бюджет налогов, отдел проектов, программ, кр./срочных бюджетов, бюджетов распределения прибыли и убытков и др.

Вспомогательные бюджеты нужны для увязки показателей, для более точного состава основных объектов. Состав вспомогательных бюджетов определяется руководителями п./п., исходя из характера поставленных задач, специфики деятельности и уровнями квалифицированных работников.

4) по периоду составления:

- оперативный бюджет прямо связанный с достижением цели п./п.;

- текущий бюджет – это кр./срочный бюджет, направленный на планирование текущих целей п./п.

- перспективный бюджет – это бюджет генерального развития п./п. и долгосрочной структуры организации.

5) по непрерывности планирования:

- самостоятельный – изолированный, независимый от др. бюджетов;

- непрерывный (скользящий) – по мере того, как заканчивается отчетный период, к бюджету добавляют новые.

6) по степени содержания информации:

- укрупненный бюджет, где основные статьи показываються укрупнено;

- детализированный бюджет – все статьи расписываются подробно по всем составляющим.

7) по сферам деятельности п/п:

- по операционной деятельности – детализирует в рамках определенного периода, содержание показателей отражается в плане доходов и расходов по операционной деятельности.

- по инвестиционной деятельности раскрывает показатели плана расходов и доходов по инвестиционной деятельности;

- бюджет фин. деятельности детализирует показатели поступления и расходования ДС.

8) по видам затрат: бюджет текущих затрат состоит из 2х разделов: текущих расходов и доходов от текущей деятельности; бюджет капитальных затрат разрабатывается на основе осуществления нового строительства, реконструкции ОС, приобретения оборудования и др.

9) по номенклатуре затрат: функциональный бюджет разрабатывается по 1 статье затрат; комплексный бюджет разрабатывается по широкой номенклатуре затрат.

Бюджетный цикл – это цепочка действия, направленная на подготовку бюджета, контроль и корректировки в ходе управления. Т.е. БЦ – это период времени от начала составления до проведения анализа выполнения бюджетов по фактическим данным (план – факт - анализ).

Сравнивая фактические бюджетные показатели можно определить источники неэффективной работы, обязать конкретных работников, устранить выявленные недостатки и контролировать процесс их исполнения.

По каждому центру ответственности формируются бюджеты. Выявление центров ответственности и распределение по ним затрат является основным пунктом бюджетирования.

Полноценное бюджетное планирование не возможно без учета деловой активности, цикла развития п./п. и жизненного цикла продукта. Основные факторы, которые нужно учитывать при построении модели б/ния:

- фин. ресурсы, как собственные, так и заемные;
- человеческие ресурсы, как количественно, так и качественно;
- бизнес ресурсы: отношение с поставщиками и покупателями и производственный процесс, доля рынка, репутация и др.;
- информационные ресурсы;
- цели деятельности.

Функциональный бюджет – это такой вид бюджета, где расходы и доходы классифицируются по функциям:

- планирование по целям подразделения, которые включают в себя следующие виды планирования: продажа, производство, снабжение, деятельность управленческих подразделений;
- формирование консолидированного бюджета, где сводятся все бюджеты подразделения;
- формирование отчетов подразделения;
- сравнение результатов по подразделениям с расчетом отклонений;
- сравнение результатов в целом по п./п.;
- анализ полученных показателей.

Бюджет по факторам производства расходов делится по источникам их возникновения:

- сырье и материалы;
- з./пл., отчисления, амортизация;
- расходы на эл. энергию, коммунальные услуги.

Формирование бюджета производится по факторам доходов и расходов или ресурсов организации.

#### **4.НОРМАТИВНАЯ КАЛЬКУЛЯЦИЯ**

##### **План:**

- 1.Нормативные затраты и калькулирование по нормативным затратам
2. Виды нормативов
3. Нормативная спецификация
4. Учет нормативных затрат
5. Преимущества и недостатки нормативного калькулирования.

Нормативный метод является частью системы управления и контроля предприятия. Данный метод характеризуется тем, что на предприятии по каждому виду изделия составляется предварительный норматив калькулирования, т.е. калькулирование себестоимости исчисляется по действующим на начало месяца нормам расхода материалов и прочих затрат.

Сущность нормативного метода учета затрат и калькулирования себестоимости заключается в том, что в основу калькулирования фактической себестоимости продукции положена ее нормативная себестоимость, которая разрабатывается предварительно до начала производственного периода на основе действующих на предприятии норм затрат трудовых, материальных и других ресурсов. В текущем порядке ведется отдельный учет затрат по нормам и отклонений от норм, а также изменений норм. Отклонения от норм могут представлять собой экономию или перерасход. Изменения норм сводятся к их снижению или повышению. Фактическая себестоимость определяется как алгебраическая сумма нормативной себестоимости, выявленных отклонений от норм и изменений норм по каждой статье калькуляции.

Нормативное калькулирование используется для определения фактической себестоимости продукции, оценки брака в производстве и размеров незавершенного производства.

Нормативный метод учета затрат и калькулирования применяется в массовом и крупносерийном производстве, в которых готовая продукция получается путем механической сборки частичных продуктов (деталей, узлов), например, в автомобильной, обувной, швейной и других аналогичных отраслях промышленности, в которых нецелесообразно применение иных методов калькулирования, в частности, позаказного и попередельного.

Нормативное калькулирование основано на предварительном (до начала отчетного месяца или квартала) составлении нормативной калькуляции на каждую калькуляционную единицу, оперативном учете изменения норм в течение отчетного периода и отклонений от действующих

норм. Наличие такой информации существенно повышает аналитические возможности калькуляции фактической себестоимости.

В схеме бухгалтерских записей при использовании нормативного метода учета затрат и калькулирования задействован счет 40 «Выпуск продукции (работ, услуг)». По дебету счета отражается фактическая себестоимость выпущенной из производства продукции, сданных работ и оказанных услуг (в корреспонденции со счетом 20 «Основное производство»). По кредиту отражается нормативная себестоимость произведенной продукции, сданных работ, услуг (в корреспонденции со счетами 43 «Готовая продукция», 90 «Продажи»).

Количество и структура нормативных калькуляций зависят от сложности технологического процесса и уровня организации производства.

Для составления нормативных калькуляций организация должна иметь соответствующую нормативную базу — нормативные документы технической подготовки производства, нормативы расхода производственных ресурсов, вспомогательную нормативную документацию.

Важнейшим методическим принципом нормативного метода является калькулирование нормативной себестоимости. Основа калькулирования нормативной себестоимости - нормативное хозяйство предприятия, представляющее собой комплекс всех производственных заданий, норм и смет, которые используются для составления бизнес-планов предприятия, ведения и контроля производственного процесса. Нормативное хозяйство, как правило, включает следующие четыре основные составляющие: бизнес-план, нормативные документы технической подготовки производств, нормы расходов производственных ресурсов и вспомогательную нормативную документацию

Нормативные затраты определяются заранее и являются плановыми. Чтобы установить нормативные затраты на продукт, необходимо оценить плановые затраты труда, материалов и накладные расходы. Затем они суммируются, образуя нормативные затраты на производство продукта.

Отклонение от норм – это выявленная разница между фактическими и нормативными затратами. По содержанию отклонения делят на отрицательные (перерасход) и положительные (экономия).

Отрицательные отклонения возникают при нарушении технологического процесса производства продукции, недостатках в организации и управлении производством (при порче сырья и материалов, наличии брака, сверхурочных работах и т.п.).

Положительные отклонения, как правило, являются следствием мер, направленных на повышение эффективности производства (при рациональном использовании отходов, устранении брака, совершенствовании технологии производства и т.п.). Положительные отклонения могут возникать при использовании заниженных норм, поэтому нормы периодически пересматривают и при необходимости повышают.

Учет отклонений от норм является неременным элементом нормативного метода калькулирования. Они могут возникнуть по большинству видов затрат материальных и топливно-энергетических ресурсов, операций по их обработке и использованию практически во всех цехах, отделах и службах предприятия. Перечень возможных причин и виновников отклонений зависит от технологических особенностей производства продукции, потребляемых материалов и т.п.

Фактическая себестоимость калькуляционной единицы при нормативном калькулировании определяется как алгебраическая сумма нормативной себестоимости, ее изменения под влиянием меняющихся норм и документированных отклонений от действующих норм по формуле:

$$СФ = СН + СИИ + СОИ ,$$

Где СФ – фактическая себестоимость калькуляционной единицы;

СН – нормативная себестоимость калькуляционной единицы;

СИИ – себестоимость от изменения норм расчета на калькуляционную единицу;

СОИ – себестоимость за счет отклонения от норм на калькуляционную единицу.

Расчет фактической себестоимости при нормативном калькулировании является наиболее достоверным, но может отличаться от информации калькуляционного учета об издержках по объектам калькулирования, так как не все отклонения от норм могут быть оперативно зафиксированы в первичных бухгалтерских документах. Имеют место и недокументированные отклонения от норм, которые возникают в виде разницы между нормативной себестоимостью группы однородных изделий с коррективами на изменения норм и отклонения от норм и фактическими издержками по той же группе изделий, полученными в калькуляционном учете.

Анализ фактической себестоимости продукции предприятия заключается в установлении степени её соответствия нормативным и плановым величинам, изучении причин изменения уровня себестоимости, в выявлении резервов дальнейшего её снижения.

Для расчета фактической себестоимости единицы продукции необходимо рассчитать индексы отклонений от норм и изменений норм (%):

$$\text{Индекс экономии} = \frac{\text{Сумма отклонений от норм или сумма изменений норм}}{\text{Нормативная себестоимость выпуска}} * 100\%.$$

Для расчета фактической себестоимости нормативная себестоимость по каждой статье калькуляции умножается на индекс экономии.

Действенность нормативного метода проявляется в том, что он предполагает своевременное вмешательство в формирование производственных затрат, строгое соблюдение технико-технологической и производственной дисциплины. Данный метод выступает активным средством ресурсосбережения и дает возможность выявить как внешние, так и внутривыпускные резервы снижения затрат. Это метод повседневного текущего контроля и выявления новых резервов экономии,

выполняющий роль метода снижения себестоимости продукции и повышения рентабельности производства.

Вместе с тем, в нормативном методе стоимостное обобщение информации об отклонениях ориентировано только на системный бухгалтерский учет, следовательно, ограничено рамками отражения затрат на счетах бухгалтерского учета с обязательным документированием отклонений от норм, что приводит к значительным неучтенным отклонениям и запаздыванию информации о них.

Метод директ-костинг – система управленческого (производственного) учета, возникшая и развивающаяся в условиях рыночной экономики. При методе директ-костинг учитывается ограниченная (усеченная) себестоимость, в которую включаются только прямые (переменные) расходы, а доля постоянных расходов списывается непосредственно на счет реализации.

Данный принцип нормативно разрешен к использованию в российской системе бухгалтерского учета, начиная с 1996г. Учет затрат по местам возникновения организовывается с разделением на постоянную и переменную части, причем как учет плановых затрат и их отклонений от фактических. Постоянные затраты не распределяются между носителями и только переменные относят на носители затрат. Переменные затраты на единицу вычитают из цены изделия и на основе разности исчисляют брутто-прибыль. Общую выручку за период сравнивают с величиной переменных затрат, а общую сумму постоянных затрат за период относят на тот период, в котором она возникла.

Калькулирование на уровне прямых (переменных) расходов, осуществляемое в системе «директ-костинг», значительно повышает точность калькуляций, поскольку в этом случае в них включаются только расходы, непосредственно связанные с производством данного изделия, и себестоимость изделия не искажается в результате косвенного распределения большого количества постоянных расходов. Это ведет к сокращению объема учетно-калькуляционных работ и увеличению сроков, периодичности составления фактических отчетных калькуляций до одного раза в квартал или даже в год.

## **5.ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **План:**

1. Система норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования
2. Планирование задолженностей
3. Привлечение заемных средств

Важным условием эффективной работы любой организации является точное и всестороннее комплексное планирование ее хозяйственной деятельности. Для этого в организации составляется прогнозная финансовая отчетность, основная цель построения которой заключается в оценке финансового положения организации на конец планируемого периода. Прогнозная отчетность может строиться в типовой или укрупненной номенклатуре статей. Точность прогноза в значительной степени определяется качеством экспертных оценок динамики отдельных показателей. На основании анализа данных прошлых периодов прогнозируются статьи баланса и отчета о прибылях и убытках.

В расчетах любой организации определенную долю занимают расчеты в кредит. Крупные организации ведут их одновременно с сотнями дебиторов и кредиторов. Поэтому контролировать динамику расчетов с контрагентами совсем не просто. Еще сложнее ее планировать. Однако справиться с этой задачей — значит обеспечить необходимые средства, как для погашения текущих долгов, так и для осуществления важных стратегических планов.

Первый шаг к планированию задолженности — правильная организация управленческого учета в части расчетов с контрагентами. Дебиторская задолженность характеризуется отвлечением средств из оборота данной организации и использованием их дебиторами. Своевременное взыскание этой задолженности — одно из важных условий обеспечения благоприятного финансового состояния организации.

Кредиторская задолженность отражает наличие денежных средств, временно привлеченных (начисленных) организацией и подлежащих возврату (уплате) соответствующим юридическим и физическим лицам.

Дебиторская и кредиторская задолженности должны отражаться в учете таким образом, чтобы можно было легко получить информацию о каждом дебиторе и кредиторе, суммах задолженностей, сроках их погашения, о каждом договоре на любую дату. Например, учет договоров по продаже готовой продукции удобно вести по форме, приведенной в приложении 1. Договоры с поставщиками могут учитываться в аналогичном порядке. Для этого графу «Покупатель» следует переименовать в «Поставщик».

Данный способ учета позволяет оперативно отслеживать состояние расчетов по заключенным договорам, планировать платежи, прогнозировать возможные штрафные санкции за нарушение договоров, а также легко сопоставлять информацию о расчетах с покупателями и поставщиками.

Для планирования задолженности и управления ею целесообразно составить ведомость. Аналогично можно организовать учет кредиторской задолженности. При этом графу «Покупатель» следует переименовать в «Поставщик».

Анализ информации, собранной в ведомостях расчетов, позволяет определить «неблагополучные» договоры, платежи по которым «отстают» от плановых, и своевременно принять меры для изменения сложившейся ситуации.

Существуют общие рекомендации, позволяющие управлять дебиторской задолженностью. Согласно им необходимо:

1) контролировать состояние расчетов с покупателями по отсроченным (просроченным) задолженностям;

2) по возможности ориентироваться на большее число покупателей с целью уменьшения риска неуплаты долга;

3) следить за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностей: значительное превышение дебиторской задолженности над кредиторской создает угрозу финансовой устойчивости предприятия и делает необходимым привлечение дополнительных (как правило, дорогостоящих) источников финансирования;

4) предоставлять скидки при досрочной оплате покупателями за поставленный товар.

Разработка политики привлечения заемных средств осуществляется по следующим этапам:

1. Анализ привлечения и использования заемных средств на предприятии. Целью такого анализа является выявление состава и форм привлечения заемных средств предприятием, а также оценка эффективности их использования. В процессе анализа изучается динамика общего объема привлечения заемных средств, определяются основные формы их привлечения по видам кредита и периоду их привлечения, изучается состав конкретных кредиторов и условия предоставления ими кредитов, оценивается эффективность использования заемных средств в целом и отдельных их форм. Результаты этого анализа служат для оценки целесообразности использования заемных средств на предприятии в сложившихся объемах и формах.

2. Определение целей привлечения заемных средств в предстоящем периоде. Эти средства привлекаются предприятием на строго целевой основе, что является одним из условий последующего эффективного их использования. Основными целями привлечения заемных средств предприятиями являются:

➤ пополнение необходимого объема постоянной части оборотных активов. В настоящее время большинство предприятий, осуществляющих производственную деятельность, не имеют возможности финансировать полностью эту часть оборотных активов за счет собственного капитала. Значительная часть этого финансирования осуществляется за счет заемных средств;

➤ обеспечение формирования переменной части оборотных активов. Какую бы модель финансирования активов не использовало предприятие, во всех случаях переменная часть оборотных активов частично или полностью финансируется за счет заемных средств;

➤ формирование недостающего объема инвестиционных ресурсов. Целью привлечения заемных средств в этом случае выступает необходимость

ускорения реализации отдельных реальных проектов предприятия (новое строительство, реконструкция, модернизация);

➤ обеспечение социально-бытовых потребностей своих работников. В этих случаях заемные средства привлекаются для выдачи ссуд своим работникам на индивидуальное жилищное строительство, обустройство садовых и огородных участков и на другие аналогичные цели

➤ другие временные нужды. Принцип целевого привлечения заемных средств обеспечивается и в этом случае, хотя такое их привлечение осуществляется обычно на короткие сроки и в небольших объемах.

3. Определение предельного объема привлечения заемных средств. Максимальный объем этого привлечения диктуется двумя основными условиями:

➤ предельным эффектом финансового левеиджа. Так как объем собственных финансовых ресурсов формируется на предшествующем этапе, общая сумма используемого собственного капитала может быть определена заранее. По отношению к ней рассчитывается коэффициент финансового левеиджа (коэффициент финансирования), при котором его эффект будет максимальным. С учетом суммы собственного капитала в предстоящем периоде и рассчитанного коэффициента финансового левеиджа вычисляется предельный объем заемных средств, обеспечивающий эффективное использование собственного капитала;

➤ обеспечением достаточной финансовой устойчивости предприятия. Она должна оцениваться не только с позиций самого предприятия, но и с позиций возможных его кредиторов, что обеспечит впоследствии снижение стоимости привлечения заемных средств. С учетом этих требований предприятие устанавливает лимит использования заемных средств в своей хозяйственной деятельности.

4. Определение соотношения заемных средств, привлекаемых на кратко- и долгосрочной основе. Расчет такого соотношения основывается на целях использования заемных средств в предстоящем периоде. На долгосрочный период (свыше 1 года) заемные средства привлекаются, как правило, для расширения объема основных средств и формирования других потребностей реального инвестирования (хотя при консервативной политике финансирования активов заемные средства на долгосрочной основе привлекаются и для обеспечения формирования постоянной части оборотного капитала).

На краткосрочный период заемные средства привлекаются для всех остальных целей их использования. Расчет необходимого размера заемных средств, в рамках каждого периода осуществляется в разрезе отдельных целевых направлений их предстоящего использования. Целью этих расчетов является установление сроков использования привлекаемых заемных средств для оптимизации соотношения долго- и краткосрочных их видов. В процессе этих расчетов определяется полный и средний срок использования заемных средств.

5. Определение форм привлечения заемных средств. Эти формы дифференцируются в разрезе финансового (банковского) кредита; товарного (коммерческого) кредита; прочих форм. Выбор форм привлечения заемных средств предприятие осуществляет исходя из целей и специфики своей хозяйственной деятельности.

6. Определение состава кредиторов. Этот состав определяется формами привлечения заемных средств. Основными кредиторами предприятия являются обычно его постоянные поставщики, с которыми установлены длительные коммерческие связи, а также коммерческий банк, осуществляющий его расчетно-кассовое обслуживание.

7. Формирование эффективных условий привлечения кредитов. К числу важнейших из этих условий относятся:

- срок предоставления кредита (оптимальным считается срок, в течение которого полностью реализуется цель привлечения кредита);
- ставка процента за кредит;
- условия выплаты основной суммы долга;
- прочие условия, связанные с получением кредита.

8. Обеспечение эффективного использования кредита. Критерием такой эффективности выступают показатели оборачиваемости и рентабельности заемного капитала.

9. Обеспечение своевременных расчетов по полученным кредитам. С целью этого обеспечения по наиболее крупным кредитам может заранее резервироваться специальный возвратный фонд. Платежи по обслуживанию кредитов включаются в платежный календарь и контролируются в процессе мониторинга текущей финансовой деятельности.

На предприятиях, привлекающих большой объем заемных средств в широком диапазоне их форм общая политика привлечения заемных средств детализируется затем в разрезе этого привлечения.

## **6. БЮДЖЕТНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **План:**

1. Постановка цели планирования и анализ начального состояния
2. Выработка решений и оценка плана. Контроллинг
3. Разработка операционного бюджета
4. Разработка финансового бюджета

Для выявления задач, возникающих на каждом из этапов осуществления процесса бизнес-планирования на предприятии, рассмотрим основные шаги, традиционно выделяемые для процесса планирования. Предлагаемая последовательность шагов, хотя и не является описанием технологии бизнес-планирования, но позволяет выявить необходимые для процесса функции, более четко осознать их значение и проследить их основные взаимосвязи в процессе принятия решений.

В качестве основных шагов выделяют: анализ, выработка решения (планирование), оценка, контроль.

В качестве внешних связей (на процесс бизнес-планирования налагаются внешние связи, обеспечивающие «совместимость» его с другими функциями управления) выступают миссия фирмы, философия бизнеса, первичная информация и ресурсы, выделенные для осуществления процесса (бюджет бизнес-планирования — прежде всего персонал и финансовые средства).

Потребность в реализации/«запуске» процесса бизнес-планирования (или осуществлении каких-либо изменений вообще) не появляется «сама по себе». На предприятии всегда существуют некие проблемы или неудовлетворенность своим положением. Для того, чтобы преодолеть проблемы или улучшить свое состояние требуется, по крайней мере, осознать их существование и поставить цель перед персоналом по осуществлению этого.

Соответственно, появляется некое «конечное состояние» (цель) в которое предприятие стремится перейти (достичь цели).

В соответствии с «типом»/ориентацией конечного состояния можно выделить два основных типа бизнес-планирования — направленного прежде всего на внутреннюю среду предприятия или на его внешнюю среду (поддержка принятия решения руководством предприятия или внешними лицами).

Основной вопрос, на который следует ответить в ходе бизнес-планирования — что следует делать сегодня, чтобы подготовиться к неопределенному будущему (а не «то, что следует делать завтра»).

Для правильного ответа на этот вопрос требуется пройти следующие этапы:

- определение факторов, воздействующих на конечные состояния, т.е. на поставленную цель (факторы: экономические, экологические, культурные, социальные, политические, технологические).

- определение внешних и внутренних сил, с помощью которых можно влиять/ воздействовать на выявленные факторы.

- построение прогнозов и определение вероятных состояний, пригодных для принятия решений, которые нужны для управления процессом/ситуацией.

- предложение вариантов решения и последовательности шагов по их осуществлению.

- составить план для каждого из приемлемых вариантов (т.е. решение, последовательность шагов/мероприятий, требуемые ресурсы — прогнозные бюджеты).

Операционный бюджет разрабатывают на предстоящий год (квартал) по предприятию в целом и по отдельным структурным подразделениям. Базой для разработки операционного бюджета являются более локальные бюджеты, такие как:

- бюджет по объему продаж;
- бюджет по объему производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет прямых расходов на оплату труда;
- бюджет коммерческих и управленческих расходов и др.

Рассмотрим содержание и порядок разработки важнейших операционных бюджетов.

Бюджет по объему продаж – с него начинается разработка главного бюджета. Точность прогнозов относительно объемов продаж по различным видам продукции на различных рынках в условиях динамичных цен определяет корректность разработки всех последующих бюджетов, в том числе по выручке от продаж. Прогноз объемов продаж составляется с использованием различных достаточно сложных методов, среди которых статистические прогнозы с применением математических методов, экспертные оценки отдела сбыта, регрессионный анализ и т.д.

Бюджет по объему производства разрабатывается на основании бюджета продаж. Он отражает количество продукции, которое необходимо произвести в прогнозируемом периоде с учетом планируемых на начало и конец данного периода остатков готовой продукции. Объем производства (в натуральном выражении) рассчитывается по формуле:

$$\text{Объем производства} = \text{Объем продаж} + \text{Запасы ГП}_к - \text{Запасы ГП}_н,$$

Где Запасы ГП<sub>к</sub> – планируемые остатки непроданной готовой продукции на конец прогнозируемого периода, ед.;

Запасы ГП<sub>н</sub> – планируемые остатки непроданной готовой продукции на начало прогнозируемого периода, ед.

Для составления бюджета производства в денежном выражении требуется определение совокупных затрат на прогнозируемый объем производства. Для этого рассчитывается себестоимость единицы продукции по производственным затратам. С этой целью разрабатываются бюджеты производственных потребностей в сырье и материалах, бюджеты приобретения сырья и материалов, бюджеты прямых трудовых затрат и бюджеты производственных накладных расходов.

*Сметы прямых (одноэлементных) расходов.*

Бюджет производственных потребностей в сырье и материалах (прямых материальных затратах) разрабатываются в натуральном выражении с учетом потребности в каждом виде материальных ресурсов для производства единицы каждого вида продукции. Перемножением этих показателей с последующим суммированием полученных значений по видам продукции получается бюджет производственных потребностей в материалах.

Бюджет приобретения сырья и материалов разрабатывается с учетом прогнозируемых начальных и конечных остатков материалов на основании

рассчитанной в предыдущем бюджете производственной потребности в материальных ресурсах на прогнозируемый период:

$$\text{Бюджет приобретения} = \text{Производственная потребность} + \text{Запасы } M_k - \text{Запасы } M_n,$$

где

Запасы  $M_k$  – планируемые остатки материалов на конец прогнозируемого периода, ед.;

Запасы  $M_n$  – планируемые остатки материалов на начало прогнозируемого периода, ед.

Для того чтобы рассчитать этот бюджет в денежном выражении, необходимо умножить количество единиц приобретаемых материалов каждого вида на цену приобретения материалов каждого вида. Суммированием полученных значений по всем видам материалов рассчитывается бюджет приобретения материалов.

Бюджет прямых трудовых затрат разрабатывается на основе количества произведенной продукции (при сдельной форме оплаты труда) или количества отработанного времени (при повременной форме оплаты труда) с учетом ставки оплаты труда.

Сметы накладных (комплексных) расходов. Бюджет общепроизводственных расходов в структуре производственных затрат может быть разработан на основе зависимости этих расходов от прогнозируемого значения трудозатрат основных производственных рабочих в планируемом периоде. Могут быть также использованы бюджетные ставки распределения общепроизводственных расходов.

Бюджет административных (управленческих) расходов является наиболее сложной частью бюджетной процедуры и представляет собой детализированный перечень административных, маркетинговых, консультационных, налоговых и т.п. затрат. В большинстве случаев он отражает смету постоянных затрат по статьям расходов.

Бюджеты запасов готовой продукции и материалов разрабатываются на конец прогнозируемого периода в натуральном и денежном выражении. Конечные остатки текущего прогнозируемого периода являются начальными остатками следующего за ним прогнозируемого периода. Остатки материалов и готовой продукции в натуральном выражении устанавливаются менеджерами по производству, снабжению и сбыту продукции после совместных согласований и устранения несогласованности.

Для оценки запасов готовой продукции и материалов в денежном выражении необходимо определить: для готовой продукции – прогнозируемую себестоимость единицы продукции; для материалов – прогнозируемую стоимость единицы материальных остатков.

Бюджет себестоимости проданной продукции разрабатывается по формуле:

$$C_p = \text{Запасы } ГП_n + C_{п} - \text{Запасы } ГП_k, \text{ где}$$

$C_p$  – прогнозируемая себестоимость проданной продукции, руб.;

Запасы ГП<sub>н</sub> – прогнозируемые запасы готовой продукции на начало периода, руб.;

$C_{п}$  – прогнозируемая себестоимость произведенной за период продукции, руб.

Запасы ГП<sub>к</sub> – прогнозируемые запасы готовой продукции на конец периода, руб.;

Таким образом, возникает необходимость в разработке бюджета себестоимости производимой продукции. Его структура будет зависеть от варианта калькулирования себестоимости, принятого в качестве элемента учетной политики организации.

Для варианта полной себестоимости смета себестоимости производимой продукции будет определяться по формуле:

$$C_{п} = Z_{м} + Z_{т} + Z_{накл},$$

Где  $Z_{м}$  – прогнозируемые прямые материальные затраты, руб.;

$Z_{т}$  – прогнозируемые прямые трудовые затраты, руб.;

$Z_{накл}$  – прогнозируемые накладные (общепроизводственные и общехозяйственные) производственные и непроизводственные расходы, руб.

Для варианта сокращенной себестоимости смета себестоимости производимой продукции может быть определена по формуле:

$$C_{п} = Z_{м} + Z_{т} + Z_{опр},$$

Где  $Z_{опр}$  – прогнозируемые общепроизводственные расходы, руб.

Непроизводственные расходы в этом случае будут прогнозироваться в структуре бюджетов управленческих и коммерческих затрат. В результате разработки серии операционных бюджетов формируется бюджет отчета о прибылях и убытках.

Создание финансовой сметы заключается в разработке бюджета инвестиций, бюджета налоговых платежей, бюджета движения денежных средств и бюджета управленческого (прогнозируемого) баланса.

Бюджет инвестиций является одним из наиболее сложных. Он предусматривает прогноз приобретения долгосрочных активов на основе оценки рентабельности инвестиций. Этот бюджет затрагивает вопросы уплаты процентов за кредит, изменяет сальдо на счетах основных средств, нематериальных и иных долгосрочных активов и по этому оказывает влияние на бюджет денежных средств, прогнозируемый отчет о прибылях и убытках, прогнозируемый управленческий баланс.

Бюджет движения денежных средств представляет собой смету по поступлению (притоку) и выбытию (оттоку) денежных средств, находящихся в кассе и на расчетных счетах организации. Этот бюджет строится на основе знания условий возникновения и погашения дебиторской и кредиторской задолженности. Он позволяет прогнозировать конечное сальдо по счетам

денежных средств, которое используется при прогнозировании бухгалтерского баланса.

Бюджет прогнозируемого баланса строится на конец прогнозируемого периода и является заключительным этапом бюджетирования. Конечное сальдо прогнозного баланса определяется по формуле:

$$O_k = O_n + H + П - В,$$

Где  $O_k$  – сальдо конечное по прогнозному балансу, руб.;

$O_n$  – сальдо начальное в прогножном балансе, руб.;

$H$  – прогнозируемые начисления затрат (из бюджета прибылей и убытков), руб.;

$П$  – прогнозируемые поступления (притоки) денежных средств (из бюджета денежных средств), руб.;

$В$  – прогнозируемые выплаты денежных средств (из бюджета денежных средств), руб.

Бюджет баланса невозможно построить без прогноза сальдо дебиторской и кредиторской задолженности.

Конечное прогнозируемое сальдо дебиторской задолженности определяется по формуле:

$$ДЗ_k = ДЗ_n + O - Д,$$

Где  $ДЗ_k$  – дебиторская задолженность на конец прогнозируемого периода, руб.;

$ДЗ_n$  - дебиторская задолженность на начало прогнозируемого периода, руб.;

$O$  - прогнозируемая отгрузка продукции без поступления денежных средств в оплату в прогнозируемом периоде, руб.;

$Д$  – прогнозируемое поступление в планируемом периоде денежных средств в оплату за ранее отгруженную продукцию, руб.

Конечное прогнозируемое сальдо кредиторской задолженности определяется по формуле:

$$КЗ_k = КЗ_n + Об - В,$$

Где  $КЗ_k$  – кредиторская задолженность на конец прогнозируемого периода, руб.;

$КЗ_n$  - кредиторская задолженность на начало прогнозируемого периода, руб.;

$Об$  – прогнозируемые обязательства по закупкам за прогнозируемый период, руб.;

$В$  – прогнозируемые выплаты по обязательствам за прогнозируемый период, руб.

## 7. АНАЛИЗ И КОНТРОЛЬ ЗА ИСПОЛНЕНИЕМ БЮДЖЕТОВ

### План:

1. Анализ плановых финансово-экономических показателей
2. Анализ исполнения сводного бюджета
3. Мотивационная функция бюджетирования

Основная цель составления любых планов — разработка шаблона действий, позволяющих грамотно и в полной мере использовать все имеющиеся у предприятия ресурсы. Но зачастую мы по тем или иным причинам не всегда четко следуем составленным планам. Поэтому одним из ключевых моментов финансового планирования является отслеживание его выполнения, так как финансовое планирование без обратной связи — это даром потраченные и время, и деньги.

Основной целью создания плана является прогнозирование развития компании на основании опыта, накопленного в предыдущие периоды, и анализа основных тенденций, которые приведут к отклонениям от средних величин. Таким образом, оценка исполнения плана есть оценка эффективности планирования как такового.

Анализ того, какие изменения произошли в системе и какие действия следует предпринять, чтобы провести текущую корректировку поведения системы на основании данных о ее состоянии, есть управление текущим процессом или обратная связь. Наличие обратной связи делает систему жизнеспособной. Для системы финансового планирования обратной связью является контроль и анализ исполнения планов и бюджетов.

Методика контроля исполнения финансовых планов компании состоит из нескольких шагов:

- Выявление и оценка отклонений
- Анализ причин отклонений
- Принятие управленческих решений

Различают регулярный и окончательный контроль исполнения финансового плана компании.

Регулярный контроль осуществляется в течение планового периода. Технология регулярного контроля позволяет на ранней стадии обнаружить тенденции к нарушению плана и принять меры по корректировке финансовой ситуации. Регулярный контроль исполнения бюджетов филиалов осуществляется на уровне центров финансовой ответственности (ЦФО). При этом возрастает роль бюджетного комитета, контролирующего процесс исполнения плановых бюджетных показателей филиалами.

Окончательный контроль проводится по завершении планового периода на основе отчетов об исполнении бюджетов компании.

Контроль исполнения бюджета основывается на данных о значениях бюджетных показателей и осуществляется путем вычисления отклонений

фактического значения бюджетного показателя от планового. Можно начинать проверку с обобщающих статей бюджета, постепенно опускаясь на уровень составляющих статей для выявления причин расхождений.

По результатам сопоставления проводится анализ (часто его называют анализом план-фактных отклонений) оценки уровня отклонений фактических показателей от плановых. В то же время существуют различные особенности такой оценки, ведь могут сравниваться абсолютные (условные единицы, американский доллар, рубли, единицы продукции и т. д.) и относительные (проценты, коэффициенты) показатели. Отклонения могут рассчитываться между показателями, запланированными на определенный период, и по отношению к любому базовому периоду.

Для облегчения принятия управленческих решений в автоматизированной системе ведения бюджета компании должна быть реализована возможность эффективного анализа причин возникновения отклонений путем детализации выявленных отклонений до первичных документов. Так или иначе, каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений.

Анализ отклонений в первую очередь базируется на расчете определенных показателей или их групп, динамика и изменения которых дадут ответ на ключевые вопросы: «Почему произошло отклонение от плана?» и «Что можно сделать, чтобы скорректировать его выполнение?»

Процесс планирования чрезвычайно многогранен, и на протяжении всего процесса можно выделить огромное количество показателей, которые в той или иной степени отражают произошедшие изменения. Однако на практике на каждом предприятии выделяется группа показателей, которая удовлетворяет ряд требований:

- соответствие ключевым стратегическим целям компании: если ключевой стратегией компании на текущий период является завоевание рынка сбыта, то значение показателя объема продаж гораздо выше, чем, например, показателя фондоемкости;
- удобопонятность показателя для топ-менеджера. Человеку, к сожалению, свойственно уделять внимание лишь наиболее важной информации, поэтому зачастую, как бы ни был показателен расчет того или иного индекса, его значение для большинства неспециалистов может быть непонятно;
- сопоставимость единой совокупности показателей. Статистика — вещь двулика: можно накормить одного обедом и другого оставить голодным, а проведенный анализ по выборке даст ответ, что все съели по половине обеда. Показатели, на основании которых принимается управленческое решение, должны отображать наиболее достоверную картину и отсекают излишнюю информацию, которая может сглаживать общую тенденцию.

Можно выделить стратегический подход к анализу отклонений, который базируется на гипотезе, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Система контроля

выполнения планов в данном случае является крайне важным элементом для предприятия, которое ориентируется на стратегию использования при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ. Отражением этого стремления является метод контроля бюджета, сфокусированный на управленческих решениях.

Методика, которая позволит построить систему управления предприятием на основе ключевых показателей, называется сбалансированной системой показателей (Balanced Scorecard — BSC).

Сбалансированная система показателей (BSC) представляет собой систему, которая позволяет руководителям на основе стратегических целей компании формировать четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности.

Построение сбалансированной системы показателей — кропотливая работа, причем для всего персонала компании. Каждый сотрудник, от директора до рядового менеджера, должен знать и понимать, какой именно показатель характеризует его работу, и иметь достаточный уровень квалификации и, конечно же, мотивации.

Сбалансированная система показателей — это один из идеальных примеров контроля исполнения планов компании. Однако браться за формирование на предприятии столь сложной системы не стоит, пока не исчерпаны ресурсы более простых методик анализа исполнения планов, которые могут использоваться на предприятии. Поэтому хотелось бы уделить внимание и наиболее простому виду анализа исполнения финансовых планов предприятия — финансово-экономическому анализу.

Финансово-экономический анализ в данном случае необходимо проводить на основании данных управленческой отчетности. В рамках системы бюджетного правления можно выделить следующие виды анализа:

а) анализ отчета о прибылях и убытках;

б) анализ управленческого баланса:

- горизонтальный анализ баланса;
- вертикальный анализ баланса (анализ структуры активов и пассивов);
- сравнительный анализ баланса;
- трендовый анализ;
- факторный анализ;

в) анализ финансовой устойчивости предприятия;

г) анализ платежеспособности и ликвидности предприятия;

д) анализ степени деловой (хозяйственной) активности предприятия; е) анализ эффективности и рентабельности;

ж) коэффициент рентабельности инвестиций (ROI).

2. Экономический анализ:

- а) анализ объема, структуры и качества реализации и производства продукции;
- б) анализ затрат на производство;
- в) анализ себестоимости продукции;
- г) анализ факторов производства;
- д) анализ использования основных фондов;
- е) анализ использования рабочей силы (персонала и пр.)

Основная цель финансового анализа — получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом аналитика и управляющего может интересовать как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую перспективу, т.е. ожидаемые параметры финансового состояния.

Основными функциями финансового анализа являются:

- объективная оценка финансового состояния, финансовых результатов, эффективности и деловой активности объекта анализа;
- выявление факторов и причин достигнутого состояния и полученных результатов;
- подготовка и обоснование принимаемых управленческих решений в области финансов;
- выявление и мобилизация резервов улучшения финансового состояния и финансовых результатов, повышения эффективности всей хозяйственной деятельности.

Разработка системы контроля исполнения бюджетов — безусловно, один из наиболее важных аспектов всего процесса финансового планирования и управления компанией в целом. Выбор методов, оценки исполнения, системы показателей уникален для каждого конкретного предприятия и напрямую зависит от тех стратегических целей, которые были поставлены перед компанией, и от специфики ее функционирования.

Процесс построения системы бюджетирования и системы исполнения бюджетов довольно сложен и трудоемок, поэтому реализовать его возможно лишь с помощью систем автоматизации. Выбирая информационную систему, в которой будет реализовано бюджетное управление организацией, нужно заранее предусмотреть возможность создания инструментов исполнения бюджета.

Большинство программных продуктов, представленных на рынке, в той или иной степени поддерживают эти требования или содержат готовые решения. Тем не менее, при продуманной организации контроля исполнения бюджета автоматизировать и ускорить работу можно и за счет таких общедоступных программных продуктов, как Excel или Access.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Стёпочкина, Е.А. Финансовое планирование и бюджетирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров/ Стёпочкина Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— 78 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29361>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. Григорьева, Е.А. Финансовое планирование [Электронный ресурс]: практикум/ Григорьева Е.А., Болодурина М.П., Новикова М.Д.— Электрон. текстовые данные.— Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013.— 106 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30093>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. Половинкин, И.В. Бюджетирование на предприятии. Часть 1 [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Половинкин И.В.— Электрон. текстовые данные.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2013.— 94 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/44903>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
4. Барулин, С.В. Финансы [Текст]: учебник/ С.В. Барулин.- 2-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2011.- 640 с.
5. Бюджетирование: теория и практика [Текст]: учеб. пособие/ Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова и др.- 2-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2011.- 400 с.
6. Финансы [Текст]: учебник/ под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублёвской.- 3-е изд., перераб. и доп.- М.: Юрайт, 2011.- 590 с.
7. Артёменко, В.Г. Экономический анализ [Текст]: учеб. пособие/ В.Г. Артёменко, Н.В. Анисименко.- М.: КНОРУС, 2014.- 288 с.
8. Ровенских, В.А. Бухгалтерская финансовая отчетность [Электронный ресурс]: учебник/ Ровенских В.А., Слабинская И.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2013.— 364 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14036>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

АТАБИЕВА Линда Апраимовна

# **ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Конспект лекций

для обучающихся по направлению подготовки  
38.04.01 Экономика магистерская программа  
«Экономика и финансы»

Печатается в редакции автора

Корректор Темирлиева Р.М.  
Редактор Темирлиева Р.М.

Сдано в набор 23.11.2018г.  
Формат 60x84/16  
Бумага офсетная.  
Печать офсетная.  
Усл. печ. л. 2,0  
Заказ № 3114  
Тираж 100 экз.

Оригинал-макет подготовлен в Библиотечно-издательском  
центре СевКавГГТА  
369000, г. Черкесск, ул. Ставропольская, 36