***Бюджетный цикл и виды бюджетов.***

Основным методом, используемым для решения задачи планирования, является бюджетирование.

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 зависимости от поставленных задач различают следующие виды бюджетов:

* генеральные и частные;
* гибкие и статические.

Бюджет, который охватывает общую деятельность предприятия, называется *генеральным.* Его цель — объединить и суммировать сметы и

планы различных подразделений предприятия, называемые *частными бюджетами.*

В результате составления генерального бюджета создаются:

• прогнозируемый баланс;

• план прибылей и убытков;

• прогноз движения денежных средств.

Генеральный бюджет любой организации состоит из двух частей:

1) *операционного бюджета* — включающего план прибылей и убытков, который детализируется через вспомогательные (частные) сметы, отражающие статьи доходов и расходов организации;

2) *финансового бюджета* — включающего бюджеты капитальных вложений, движение денежных средств и прогнозируемый баланс.

В отличие от финансовой отчетности, форма бюджета не стандартизирована. Его структура зависит от объекта планирования, размера организации и степени квалификации разработчиков.

Бюджетирование осуществляется путем детальной разработки (обычно на один год) оперативных планов для предприятия в целом и его отдельных подразделений. В свою очередь оперативные планы реализуются через систему бюджетов, или финансовых планов, которые составляются обычно на год с разбивкой по месяцам, ежемесячно корректируются по каждому подразделению - центру ответственности, а затем консолидируются в единый бюджет, или финансовый план. Бюджет – план или смета – финансовый документ, прогноз будущих финансовых операций. При составлении бюджетов стараются применять документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности, для облегчения сравнения плановых и фактических показателей.

С точки зрения последовательности подготовки документов для основного бюджета весь процесс планирования может быть условно разбит на две части:

* Подготовка операционного плана (бюджета);
* Подготовка финансового плана (бюджета).

Несмотря на единую структуру, состав элементов основного бюджета (особенно операционной части) зависит от вида деятельности организации, различают:

1. Основной бюджет торговой организации;
2. Основной бюджет производственного предприятия.

Разработка операционного бюджета торговой организации начинается с определения плана продаж, т.е. формирования бюджета продаж (исследование рынка с учетом сезонных колебаний, стратегии конкурентов и т.д.). Далее, с учетом имеющихся запасов на начало планируемого периода и бюджета запасов товара на конец периода, разрабатывается бюджет закупок товаров. От объемов закупок зависят бюджеты себестоимости товаров, бюджет затрат на маркетинг и бюджет коммерческих затрат. Конечная цель операционного бюджета – разработка плана прибылей и убытков.

Операционный бюджет производственного предприятия состоит из девяти самостоятельных бюджетов:

* Бюджет продаж – отражает месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях. Составляется с учетом: уровня спроса на продукцию предприятия, географии сбыта, категорий покупателей, сезонных факторов. Включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен и в доходную часть бюджета потока денежных средств.
* Производственный бюджет – это план выпуска продукции в натуральных показателях. Составляется исходя из бюджета продаж; он учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов (бюджет производственных запасов), а также величину внешних закупок.
* Бюджет производственных запасов – содержит информацию, необходимую для подготовки прогнозного отчета о прибылях и убытках - в части подготовки данных о производственной себестоимости реализованной продукции и прогнозного балансового отчета - в части подготовки данных о состоянии нормируемых оборотных средств (сырья, материалов и запасов готовой продукции) на конец планируемого периода. Объем незавершенного производства определяется, исходя из технологических особенностей изготовления продукции.
* Бюджет закупок (использования материалов или прямых затрат на материалы) – это план закупок продукции из ассортиментного ряда в разрезе видов продукции или по основным поставщикам. Показывает сколько и какой продукции должно быть приобретено предприятием у внешних (импорт) и внутренних поставщиков. Составляется отделом закупок исходя из бюджета продаж.
* Бюджет общепроизводственных расходов – отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда. Общепроизводственные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется, исходя из потребностей производства, переменная часть - как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих. Бюджет общепроизводственных расходов обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: амортизацию и аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д.
* Бюджет трудовых затрат – учитывает расходы на персонал. Бюджет затрат на оплату труда подготавливается, исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала. В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части: фиксированную часть оплаты труда и сдельную часть оплаты труда. Если к моменту составления бюджета накопилась значительная кредиторская задолженность по выплате заработной платы, то необходимо предусмотреть график ее погашения.
* Бюджет коммерческих расходов – учитываются все расходы связанные со сбытом, продвижением и хранением товара. Бюджет коммерческих расходов формируется с учетом бюджета переменных общепроизводственных расходов, рекламного бюджета и других постоянных коммерческих расходов. Переменные коммерческие расходы (комиссионные вознаграждения, затраты на упаковку, складскую обработку, транспортировку товаров заказчикам) зависят от объема продаж и закупок и переносятся из бюджета переменных общепроизводственных расходов. Коммерческие расходы группируются по критериям, основными из которых являются: виды продукции, категории покупателей. При составлении бюджета коммерческих расходов в отдельную группу выделяются постоянные затраты: расходы на рекламу и маркетинг и расходы на хранение товаров на складе. Величина эти расходов планируется на основе статистических данных (расходы предшествующего периода с учетом сезонности) и решений менеджмента. Например, может быть принято решение об изменении местонахождения склада или площади арендуемых помещений, о пересмотре сумм страховых покрытий товарных запасов и другое.
* Бюджет общих и административных расходов – показывает все расходы, не связанные с коммерческой деятельностью предприятия, а именно: затраты на содержание офиса, расходы на содержание персонала, освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения, командировки, услуги связи, налоги и проценты за кредиты, относящиеся на себестоимость и т.д. Общие и административные расходы носят постоянный характер. Бюджет общих и административных расходов составляется на основе бюджетов подготовленных центрами ответственности.
* Прогнозный отчет о прибылях и убытках - первый из документов основного бюджета, показывающий, какой доход заработало предприятие за отчетный период и какие затраты были понесены.  Информация о доходах поступает из бюджета продаж. Данные о затратах, необходимых для обеспечения запланированного объема продаж определяются при расчете себестоимости реализованных товаров. Информация о расходах связанных с текущей деятельностью предприятия поступает из бюджета коммерческих расходов и бюджета общих и административных расходов.