Содержание

Введение

I Бюджетирование как средство координации деятельности всех структурных подразделений организации

1. Бюджетное планирование

2. Особенности составления бюджетов

3. Центры финансовой ответственности, как способ координации деятельности структурных подразделений организации

II Практическая часть

Заключение

Список литературы

Приложение

Введение

Важнейшими задачами современной практики управления являются выработка и исполнение решений, направленных на достижение финансово-экономической устойчивости и эффективности функционирования организации.

Актуальность темы обусловлена тем, что успешная реализация задач управления организацией в системе рыночных отношений требует от руководителей, менеджеров и организаторов производства не только высокой компетентности и опыта в конкретных сферах производственной деятельности, но и умения экономически правильно, адекватно оценить и в реальном режиме времени отреагировать как на динамические внешние условия развития экономических процессов, так и на смену режима функционирования организации, связанную с изменениями номенклатуры и объема производства продукции, структурными перестройками и т. д.

Проведенные обследования ряда организаций показывают, что во многих случаях в значительной мере при решении управленческих задач испытывается недостаток именно аналитических и оперативных данных, характеризующих реальные финансовые и производственно-экономические процессы на момент принятия решений на различных уровнях управления. [13, с. 145]

В западной практике управления особая роль отводится управленческому учету. При этом большое внимание уделяется расширению и усилению функций бухгалтерского учета, использованию его аналитического потенциала в качестве основного и достоверного источника управленческой информации, методам ее анализа с целью формирования управленческих решений. [11, c. 56]

Цель курсовой работы – анализ бюджетирования как средства координации деятельности всех структурных подразделений организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решения ряда задач:

Раскрыть сущность понятия «бюджетное планирование»;

Определить особенности составления бюджетов;

Охарактеризовать центры финансовой ответственности, как способ координации деятельности структурных подразделений организации.

Объект - ООО «Консервный завод».

Предмет – бюджетное управление ООО «Консервный завод».

I Бюджетирование как средство координации деятельности всех структурных подразделений организации

1. Бюджетное планирование

Бюджетное планирование **-** составляющая финансового планирования, позволяющая определить объем, источники и целенаправленное использование [бюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) ресурсов на каждом из уровней управления: федеральном, региональном, муниципальном; необходимый компонент обоснованного функционирования [бюджетной](http://lib.mabico.ru/236.html) системы, неотъемлемая часть [бюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) процесса. С помощью [бюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) планирования определяется движение [бюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) средств в соответствии с целями и задачами, установленными в Бюджетном послании Президента РФ, основных направлениях социально-экономического развития страны и прогнозных расчетах для соответствующих территорий. [2, с. 25]

Бюджетное [планирование](http://lib.mabico.ru/1406.html) призвано показать реальные допустимые [затраты](http://lib.mabico.ru/619.html) и обосновать стратегию решения приоритетных отраслевых, региональных и муниципальных задач. Бюджетное [планирование](http://lib.mabico.ru/1406.html) включает: определение общего объема и источников поступления [бюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) средств на федеральный, регион, и (муниципальных уровнях; формирование расходов [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html)) на основе единой методики расчета минимальной [бюджетной](http://lib.mabico.ru/236.html) обеспеченности, норм и нормативов финансовых затрат на оказание государственных и муниципальных услуг; установление направлений использования [бюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) средств, способствующих выполнению планов-прогнозов социально-экономического развития страны и приводящих к росту эффективности обществ, производства, экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Бюджетное [планирование](http://lib.mabico.ru/1406.html) увязывает макроэкономические прогнозы о [бюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) [доходах](http://lib.mabico.ru/547.html) с предложениями по государственным расходам. С [учетом](http://lib.mabico.ru/1945.html) принципов [бюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) федерализма в ходе [бюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) планирования: распределяются [доходы](http://lib.mabico.ru/547.html) и [расходы](http://lib.mabico.ru/1544.html) между [бюджетами](http://lib.mabico.ru/236.html) разных уровней на основе использования существующих форм [межбюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) отношений; в целях достижения баланса в каждом [бюджете](http://lib.mabico.ru/236.html) определяются объем федеральных, региональных и муниципальных заимствований, размеры [бюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) резервов; устанавливаются величина и источники покрытия дефицита [бюджета](http://lib.mabico.ru/236.html); осуществляется разносторонний [бюджетный контроль](http://lib.mabico.ru/276.html) за процессами, протекающими в реальном секторе экономики и на финансовых рынках. В условиях [перевода](http://lib.mabico.ru/1382.html) экономики России на рыночные основы хозяйствования существенно изменились содержание, методология и методика [бюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) планирования. Количественные ориентиры, используемые в [бюджетном](http://lib.mabico.ru/236.html) планировании, из директивных стали индикативными (рекомендательными); появилась возможность вместо валовых затратных показателей применять иные измерители, нацеленные на конечные качественные и количественные результаты; возникла необходимость использования разных вариантов прогнозных расчетов; большое значение стало придаваться выбору оптимальных решений. Вместе с тем [бюджетное планирование](http://lib.mabico.ru/254.html) сохранило свое значение как базы для составления основного финансового плана деятельности органов власти разных уровней. Ежегодно [бюджетные](http://lib.mabico.ru/236.html) показатели утверждаются, как и ранее, на федеральном и региональном уровнях в форме законов, на местном - в форме решений представительных органов местного самоуправления.

К числу наиболее [распространенных](http://lib.mabico.ru/1735.html) методов [бюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) планирования относят методы: экономического анализа; экстраполяции; математического моделирования; [индексный](http://lib.mabico.ru/673.html), балансовый и др. Бюджетное [планирование](http://lib.mabico.ru/1406.html) осуществляется в несколько этапов: составление проектов [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html) финансовыми органами разных уровней; рассмотрение проектов [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html) в исполнительных органах власти; рассмотрение проектов [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html) и утверждение [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html) в законодательных (представительных) органах государственной власти разных уровней и в органах местного самоуправления; поквартальное [распределение](http://lib.mabico.ru/1543.html) финансовыми органами федеральных, региональных и муниципальных уровней [доходов](http://lib.mabico.ru/547.html) и расходов, а также составление сводных [бюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) росписей. Составление проектов [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html) финансовыми органами - важнейший этап, от которого зависят характер, качество и своевременность [бюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) планирования. Он состоит из двух стадий: подготовительной (проводятся организационно-методические мероприятия, определяется ожидаемое [исполнение бюджета](http://lib.mabico.ru/709.html) за текущий год, разрабатываются нормы и нормативы и т.д.) и конкретно-адресной (планируются виды и суммы [доходных](http://lib.mabico.ru/547.html) поступлений, устанавливаются конкретные направления расходования [бюджета](http://lib.mabico.ru/236.html) средств по отраслям, ведомствам и целевому назначению). [9, с. 1]

Вся дальнейшая [организация](http://lib.mabico.ru/1304.html) и методическая работа по составлению проектов [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html) разных уровней также проводится соответственный финансовыми органами. Внутри финансовых органов всех уровней организационно-методическую работу по [бюджетному](http://lib.mabico.ru/236.html) планированию, ведут соответствующие [бюджетные](http://lib.mabico.ru/236.html) подразделения: Департаменты [бюджетной](http://lib.mabico.ru/236.html) политики Министерства финансов РФ и министерств финансов республик в составе РФ, [бюджетные](http://lib.mabico.ru/236.html) комитеты, управления и отделы исполнительных органов субъектов Федерации и органов местного самоуправления. Они направляют, координируют и организуют многогранную деятельность финансового аппарата по составлению проектов [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html). Правовые основы Б.п. определяются Конституцией страны, законами, нормативными актами, принимаемыми на федеральном, региональном и муниципальных уровнях. Так, в России ими выступают: Конституция РФ, конституции республик в составе РФ, уставы субъектов Российской Федерации, Бюджетный кодекс РФ и др. Конституцией РФ установлены права органов государственной власти и управления в области разработки и утверждения [бюджета](http://lib.mabico.ru/236.html), разграничены функции между федеральными органами государственной власти и органами власти субъектов РФ, четко зафиксирована правовая самостоятельность органов местного самоуправления, которые не входят в систему органов государственной власти. Более детальное разграничение [бюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) прав как в части норм [доходов](http://lib.mabico.ru/547.html) и расходов, так и в части процессуальных норм устанавливается [бюджетным](http://lib.mabico.ru/236.html) законодательством: введенным в действие с 1 января 2000 года Бюджетным кодексом РФ, Федеральным законом «О финансовых основах местного самоуправления в Российской Федерации», принимаемыми федеральными и региональными законами, касающимися отдельных сторон [бюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) процесса, а также годовых [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html), другими законодательными и нормативными актами. [6, с.1]

Эти законы определяют организационные основы [бюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) планирования, порядок расчета объема расходов [бюджетов](http://lib.mabico.ru/236.html), порядок и условия формирования их [доходной](http://lib.mabico.ru/547.html) базы, формы и объемы [межбюджетного](http://lib.mabico.ru/236.html) перераспределения средств, взаимоотношения представительных органов власти с исполнительными на каждом уровне управления и т.п. Конкретизация [бюджетных](http://lib.mabico.ru/236.html) прав соответствующих структур (Федерального центра, субъектов РФ и муниципальных образований) осуществляется путем ежегодного принятия Закона РФ о федеральном [бюджете](http://lib.mabico.ru/236.html) на предстоящий год, указов и распоряжений Президента РФ, постановлений Правительства РФ, решений представительных органов субъектов Федерации и органов местного самоуправления об утверждении соответственного [бюджета](http://lib.mabico.ru/236.html), о внесении изменений в него, о порядке финансирования расходов [бюджета](http://lib.mabico.ru/236.html), если последний не был утвержден в срок, и т.д. [1, с. 89]

2. Особенности составления бюджетов

Любое малое предприятие проходит определенные стадии развития, каждая из которых характеризуется своими задачами и проблемами. Если руководство компании решает для себя составление бюджета необходимым занятием, не стоит подходить к процессу бюджетирования стандартно, без учета задач самого предприятия.

Если фирма начинающая, то к задачам, стоящим перед ней относятся: расширение клиентской базы, переход на следующую стадию роста, желание занять "свою нишу". Долгосрочным планированием таким фирмам следует заниматься только в самом широком смысле. А вот к разработке краткосрочных планов нужно подходить достаточно серьезно. Небольшой опыт работы не обеспечивает достаточной информации для финансового прогнозирования, соответственно, необходимы тщательные исследования по возможно большему числу источников. При формировании бюджета необходимо делать значительный допуск на непредвиденные обстоятельства.

Фирма, которой удалось пройти стадию становления, и которая закрепила свои позиции на рынке, имеет иную задачу - стабилизировать свое положение. Ей необходимо добиться преимущества над конкурентами, создать общественное мнение. Уже имея определенный опыт, руководитель такой фирмы сможет более точно спрогнозировать расходную часть бюджета, в то время, как формирование доходной части вызовет больше сложностей. Нужно иметь резервный фонд и жестко контролировать расходы. [4, с. 269]

Накопив достаточный опыт ведения бизнеса и упрочив положение на рынке, фирма переходит в разряд стабильных предприятий. Руководители хорошо понимают механику бизнеса, установлены необходимые контакты, бизнес приносит надежную прибыль. Для большинства стабильных фирм главная задача - расширить бизнес. На данной стадии бюджет помогает трояко:

* Бюджет способствует выгодному перераспределению средств. Бюджет позволяет переместить средства из менее доходной области в более доходную.
* Бюджет позволяет контролировать расходы. Когда фирма только начинает деятельность, отсутствие свободных средств само по себе выступает сдерживающим фактором. Однако стабильная фирма обладает большей гибкостью, и потребности резко возрастают. Составление бюджета помогает определить наиболее важные сферы применения средствам.
* Бюджет способствует пополнению резервного фонда. Стадия расширения бизнеса требует значительных затрат, поэтому сейчас самое время подкопить необходимые средства.

Планирование расширяющейся фирмы должно быть возможно более детальным, сочетающим жесткий контроль с гибкостью, необходимой для освоения нового рынка. Требуется отделить необходимые капиталовложения, оборачивания которых замедлено, от излишних накладных расходов. По мере роста объема сбыта нужно наладить движение доходов.

Существует ряд способов повысить эффективность составления бюджета.

* Так как нормы планирования не так строги, как нормы бухгалтерского учета, в некоторых случаях целесообразно округлить финансовый прогноз, упростить многоступенчатые налоговые или амортизационные выкладки.
* Сосредотачивать внимание, особый учет и контроль необходимо на том, что действительно важно. Для этого нужно выделить ключевые позиции для своего бизнеса.
* Имеет смысл составлять только выполнимые планы.
* Выработка бюджета должна быть эффективно организована. Важно в самом начале планирования установить цели составления бюджета, определить, составление каких документов будет наилучшим образом отвечать этим целям, распределить обязанности между сотрудниками, выбрать свою философию планирования.

Наиболее важные подходы финансового прогнозирования и планирования можно разбить на три категории:

* прогнозные финансовые документы;
* денежный бюджет;
* бюджет текущей деятельности.

Прогнозные финансовые документы представляют собой предсказание того, какой станет финансовая отчетность в будущем при условии выполнения ряда предположений о предстоящей деятельности компании и ее потребности в дополнительном финансировании. Денежный бюджет - это подробный прогноз движения (притока и оттока) денежных средств. Бюджет текущей деятельности - это подробный прогноз структуры доходов и расходов по подразделениям, это как бы вспомогательный этап как для прогнозных финансовых документов, так и для прогноза денежных средств.

Все эти категории документов упорядочивают финансовые и экономические данные в целях оценки эффективности будущей деятельности и потребности в финансировании. Все три подхода тесно взаимосвязаны, и зависимость между ними можно использовать для получения согласованных и упорядоченных финансовых прогнозов. [5, с.56]

3. Центры финансовой ответственности, как способ координации деятельности структурных подразделений организации

Центры финансовой ответственности - организационная единица, возглавляемая менеджером, ответственным за его деятельность. Центры ответственности могут функционировать в виде центров доходов, центров расходов, центров прибыли или центров инвестиций.

Формирование финансовой структуры предприятия, а именно выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), — первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования. Каждое подразделение компании вносит свой вклад в конечный финансовый результат компании (в виде привлечения дохода или осуществления расходов) и должно нести ответственность за свои действия: осуществлять планировать, отчитываться по результатам. Именно на делегировании ответственности и построен процесс бюджетирования.

Преимущества перехода к управлению по ЦФО очевидны. Разделяя ответственность между подразделениями, мы определяем, кто и за что на предприятии реально отвечает, получаем возможность оценить результаты и оперативно скоординировать действия подразделений, создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач. Внимание руководителя подразделения концентрируется на показателях работы вверенного ему центра, повышается оперативность и обоснованность принятия управленческих решений. У высшего руководства, наоборот, высвобождается время для выполнения стратегических задач. [12, с. 34]

Если исходить из понимания бюджетирования как технологии управления, а бюджетов — как инструмента управления, предприятие в таком случае будет являться объектом управления.

Коммерческое предприятие как объект управления в самом простом варианте можно рассматривать как совокупность текущей деятельности (создание и реализация продукции, работ или услуг) и инвестиционной. Текущей деятельности присущи расходы (закупка сырья либо готовой продукции, производство, затраты на реализацию) и доходы (выручка) от реализации продукции, работ или услуг. Разница между текущими доходами и расходами определяется как прибыль (или убыток) от текущей деятельности.

Ответственность за доходы в коммерческой компании, как правило, возлагается на сбытовое подразделение (отдел сбыла или торговый дом). Расходы несут все подразделения, но в большей мере отдел снабжения (закупок), производственные подразделения, склады. Прибыль же в большинстве случаев определяется для всего предприятия, а решения по ее использованию принимает руководство компании. [8, с.1]

Таким образом, деятельность предприятия как объекта управления можно разложить на отдельные процессы: закупки, производство, сбыт, инвестиции. Соответственно, структурные подразделения, управляющие данными процессами, можно рассматривать как центры ответственности за их реализацию.

Исходя из вышеперечисленных функций, определим четыре основных типа центра ответственности:

* центр доходов;
* центр затрат;
* центр прибыли;
* центр инвестиций.

На практике выделяют гораздо больше типов центров ответственности (например, центры маржинального дохода, ответственные за маржинальную прибыль, или венчур-центры, ответственные за инновационную деятельность компании).

Центр доходов — структурное подразделение, ответственное за сбытовую деятельность компании. Ее эффективность определяется максимизацией доходов компании в рамках выделенных для этих целей ресурсов. Безусловно, можно определить сбытовое подразделение и как центр затрат, но, учитывая незначительную их долю в сравнении с суммой доходов (являющихся доходами всего предприятия) будем именовать его все же как центр доходов. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет продаж и Смета сбытовых расходов (назначение, структура данных документов и порядок работы с ними будут рассмотрены в следующих публикациях).

Центр затрат — структурное подразделение, ответственное за выполнение определенного объема работ (производственного задания) в рамках выделенных на эти цели ресурсов. К данному типу ЦФО относится, как правило, большинство подразделений компании. В первую очередь производственные (цеха основного и вспомогательного производств, сервисные подразделения). При этом у центра затрат могут быть и доходы (например, выручка от реализации транспортным подразделением услуг на сторону), но если величина их незначительна, а оказание данных услуг не является основным бизнесом компании, ЦФО определяется как центр затрат. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет производства (производственная программа) и Бюджет затрат (или Смета затрат). Как разновидность центров затрат могут выделяться центры закупок и центры управленческих расходов.

Центр закупок — это разновидность центра затрат, он несет ответственность за своевременное и в полном объеме снабжение предприятия необходимыми материальными ресурсами в рамках выделенных на эти цели лимитов. К таким центрам ответственности относятся, например, отделы снабжения. Инструментами бюджетного управления для данного типа ЦФО выступают Бюджет закупок (может включать в себя расходы на транспортировку) и Смета затрат.

Центр управленческих расходов — это разновидность центра затрат, он отвечает за качественное исполнение функций управления. К данному типу относится аппарат управления компании, в большинстве случаев без разделения его на структурные составляющие (управления, отделы). Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает Смета управленческих расходов.

Центр прибыли — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за финансовый результат от текущей деятельности. В большинстве случаев ответственность за текущую прибыль (или убыток) несет руководство компании. В отдельных случаях в составе компании могут выделяться центры прибыли, ответственные за финансовый результат по какому-либо виду деятельности. В составе центра прибыли могут находиться нижестоящие по иерархии центры дохода и центры затрат. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО (не считая Бюджетов продаж, закупок, затрат) выступает Бюджет доходов и расходов (БДР).

Центр инвестиций — структурное подразделение (или компания в целом), ответственное за эффективность инвестиционной деятельности. Традиционным заблуждением является определение в качестве центра инвестиций подразделения, занимающегося планированием и контролем инвестиционной деятельности (например, инвестиционного управления). Дело в том, что окончательные решения инвестиционного характера принимает руководство компании и несет за них всю полноту ответственности. Инструментом бюджетного управления для данного типа ЦФО выступает Бюджет инвестиций, а также Прогнозный баланс (или Бюджет по балансовому листу). В масштабах всего предприятия, как правило, центр инвестиций совпадает с центром прибыли и, в таком случае, центр ответственности определяют как центр прибыли и инвестиций.

Таким образом, тип ЦФО определяет права и ответственность структурного подразделения за назначенные для него финансовые показатели, являющиеся составной частью финансового результата компании в целом.

Совокупность взаимоувязанных и соподчиненных центров ответственности, представляет собой финансовую структуру компании, которая основана на организационно-функциональной структуре, но не всегда с ней совпадает. Несколько подразделений компании могут быть определены как один ЦФО (например, службы аппарата управления могут быть определены как центр затрат во главе с руководителем компании), в то же время, несколько ЦФО могут быть выделены в рамках одного структурного подразделения (например, в рамках торгового дома могут быть выделены отдельно центр доходов оптовой торговли и центр доходов внешнеэкономической деятельности). При выделении центра финансовой ответственности необходимо учитывать возможность четкого определения перечня продукции, работ или услуг, предоставляемых внешним клиентам либо внутренним структурным подразделениям. Для центра финансовой ответственности характерна финансовая самостоятельность, то есть его руководитель должен иметь возможность определять и управлять финансовым результатом ЦФО. Деятельность центра ответственности планируется и контролируется через систему ключевых показателей.

II Практическая часть

Краткое описание производственно – хозяйственной деятельности

Предприятием одним из первых освоено производство консервов. В августе 2005 года на заводе было вновь запушено круглосуточное производство консервов (которое изготавливается исключительно в соответствии с ГОСТ). Близкое нахождение сырьевых баз позволяет поддерживать низкую цену на данный продукт. Консервы изготавливаются как в классической упаковке, так и в промышленной таре – для нужд крупнейших производств России. Запущено производство консервов в новой упаковке - Doy-Pack. Современная металлизированная упаковка способствует длительному хранению продукта и более удобная в обиходе, пользуется у покупателей большой популярностью. Ассортимент выпускаемой продукции расширяется –овощные, фруктовые и томатные консервы.

В настоящее время завод начал реализацию нового современного проекта, не имеющего аналогов в России. В 3 квартале 2007 года, как и планировалось, запущен современный цех овощной консервации, в котором было законсервировано 10 млн. банок зеленого горошка (урожай июль-август 2007г.). Планировалось произвести гораздо больше консервированного зеленого горошка, но погодные условия были не самыми благоприятными в этом году. В настоящее время в цехе производится монтаж оборудования для производства первых и вторых блюд замороженных смесей. Данную продукцию можно будет увидеть на прилавках магазинов уже в следующем году.

Вся продукция завода вырабатывается только из натуральных продуктов, проходящих многоуровневый государственный контроль в микробиологических и физико-химических лабораториях, что определяет безопасность продукции для здоровья потребителей.

ООО «Консервный завод» выступает поставщиком продукции Министерству обороны РФ, Министерству внутренних дел РФ, Федеральной службе безопасности России, МЧС РФ и т.д.

Продукция завода отмечена многими дипломами, наградами и грамотами российских и международных выставок, а также вошла в перечень 100 лучших товаров России.

Таблица 1.

Сравнительная характеристика статей бухгалтерского баланса за 10 месяцев 2008 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер  п/п | Наименование статьи | Данные на 01. 04. | Данные на 01. 07. | Данные на 01. 10. |
| 1. | Денежные средства | 1390677 | 1295072 | 1490075 |
| 2. | Чистая ссудная задолженность | 27865583 | 29172822 | 26318340 |
| 3. | Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы | 476860 | 443405 | 426204 |
| 4. | Всего активов | 36296147 | 41720381 | 35223818 |
| 5. | Всего обязательств | 33167023 | 38546458 | 31878050 |
| 6. | Всего пассивов | 36296147 | 41720381 | 35223818 |

Таблица 1. показывает, что с начала 2008 года происходит увеличение денежных средств завода на 7, 1 %, при этом чистая ссудная задолженность уменьшилась на 01. 10. 2008 на 6 %. Произошло довольно резкое снижение состава активов и пассивов с 01. 07. по 01. 10. на 16 %.

Бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках за 2005 – 2007 гг. представлен в Приложении (Таблица 1 - 6).

Задание

ООО «Консервный завод» специализируется на выпуске овощных, томатных и фруктовых консервов. Бюджетом продаж установлена следующая структура реализации:

Таблица 2

Исходные данные для решения управленческой задачи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды консервов | Объем продаж (туб.) | Структура продаж, (%) | Объем продаж (тыс. руб.) |
| Овощные | 1977 | 61 | 8376 |
| Томатные | 756 | 24 | 3433 |
| Фруктовые | 467 | 15 | 1458 |
| Всего | 3200 | 100 | 13267 |

Переменные затраты на единицу продукции в соответствии с рецептурой должны составить:

Таблица 3

Исходные данные для решения управленческой задачи

|  |  |
| --- | --- |
| Виды консервов | Переменные затраты на ед. туб. (руб.) |
| Овощные | 1500 |
| Томатные | 1800 |
| Фруктовые | 2000 |

Определите величину постоянных и полных (совокупных) затрат предприятия, определите точку нулевой прибыли в условно – натуральном и стоимостном выражении; проанализируйте и предложите иной ассортимент продаж при условии сохранения постоянных расходов, рассчитайте максимально возможную величину выручки для получения дополнительно 348 тыс. руб. прибыли. [10, с.56]

Полные затраты - это отнесенная на определенный объект (продукт, группу продуктов, заказ, место возникновения затрат, сферу производства) общая сумма зависящих и не зависящих от объема производства затрат.

Исчисление объёма полных затрат в системе учета полных затрат осуществляется во всех степенях учета, т. е. при распределении видов затрат (например, материалы, заработная плата, амортизационные отчисления) по местам их возникновения; внутрипроизводственном отнесении затрат вспомогательного места возникновения (например, по электроэнергии) на главное место возникновения затрат (например, основного производства); формировании калькуляционных статей в главных местах возникновения затрат; отнесении затрат главных мест возникновения затрат на носители затрат; расчете краткосрочных результатов деятельности предприятия.

Постоянные затраты (применительно к объему производства)- это затраты, не зависящие от его изменения.

Констатацию зависимости затрат от объема производства следует понимать исключительно в том смысле, что при заданных общих условиях (например, наличия производственных фондов, списочного состава работников или расширении рассматриваемого периода) постоянные затраты не зависят от объёма выпуска продукции.

Постоянные затраты остаются неизменными для различных масштабов производства (производственной деятельности) за определенный период времени. Примерами таких затрат являются амортизационные отчисления по зданиям; жалованье, выплачиваемое руководителям; сборы за лизинг автомобильного транспорта, используемого персоналом, занимающимся непосредственным сбытом продукции (продавцами).

Постоянные затраты = прибыль – выручка + переменные затраты

Постоянные затраты = 4765 – 13 267 + (1500+1800+2000)\*3200 = - 3241,7 тыс. руб.

Полные затраты = постоянные затраты + переменные затраты = 3241,7 + 5260,3 = 8502 тыс. руб.

Точка нулевой прибыли - объем продаж, обеспечивающий покрытие всех [расходов](http://www.expert-systems.com/glossary/10033.htm), при котором предприятие будет в состоянии покрыть все свои расходы (постоянные и переменные), не получая прибыли. В более общем случае - объем или уровень операций, при котором совокупный [доход](http://www.expert-systems.com/glossary/9510.htm) равен совокупным издержкам, т.е. это точка нулевой прибыли или нулевых убытков.1. Размер дохода, при котором суммы доходов и расходов равны. Этот показатель может быть представлен в единицах (как результат отношения [постоянных затрат](http://www.expert-systems.com/glossary/9952.htm) к маржинальной прибыли на единицу) или в денежном выражении (как результат отношения постоянных затрат к [доле маржинальной прибыли](http://www.expert-systems.com/glossary/9501.htm) на единицу). Точка безубыточности [соответствует](http://www.expert-systems.com/glossary/10119.htm) объему [реализации](http://www.expert-systems.com/glossary/10039.htm), начиная с которого выпуск [продукции](http://www.expert-systems.com/glossary/9996.htm) должен приносить [прибыль](http://www.expert-systems.com/glossary/9969.htm). Рассчитанный объем реализации (выпуска) продукции сопоставляется с проектной [мощностью](http://www.expert-systems.com/glossary/9725.htm) создаваемого предприятия. Точка безубыточности рассчитывается как отношение величины постоянных расходов к разности цены продукции и величины переменных расходов, деленной на объем реализации продукции.

Точка нулевой прибыли в стоимостном выражении = (объем продаж – постоянные затраты)/переменные затраты

Точка нулевой прибыли в стоимостном выражении = (13267 – 3241,7)/5260,3 = 1,9 тыс. руб., т. е. при таком значении прибыли валовой доход от продаж фирмы равен ее валовым издержкам.

Точка нулевой прибыли в условно – натуральном выражении = (объем продаж – постоянные затраты на единицу продукции)/переменные затраты на единицу продукции

Точка нулевой прибыли в условно – натуральном выражении = (3200 – 1013)/5300 = 0,41 туб., т. е. при продаже половины единиц валовой доход от продаж фирмы равен ее валовым издержкам.

Величина выручки = постоянные затраты + переменные затраты + прибыль

При получении дополнительно 348 тыс. руб. прибыли, выручка = 3241,7 + 5260,3 + 4765 +348 = 13615 тыс. руб.

В качестве иного ассортимента товаров можно предложить товары бытовой химии, а именно продукцию по уходу за телом, например, шампуни, гели для душа и прочее. Спрос на товары данной категории будет высоким, так эта продукция регулярного использования и быстро заканчивается. [7, с. 78]

Заключение

Внедрение системы бюджетирования позволяет предприятию: составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием, используя инструменты многовариантного анализа быстро подсчитать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана при помощи финансовых моделей и принять эффективное управленческое решение скоординировать работу структурных подразделений и служб на достижение поставленной цели повысить управляемость компании за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений. [3, 241]

Ожидаемые результаты после внедрения бюджетирования:

* внедрение процедур регулярного финансового планирования и контроля над исполнением бюджета;
* обучение специалистов финансовых служб методикам финансового планирования и анализа;
* составление годового бюджета предприятия;
* улучшение управляемости компании за счет наделения полномочиями, установления ответственности менеджеров компании и совершенствования оргструктуры;
* улучшения финансовых показателей работы компании за счет совершенствования системы финансового планирования и контроля.

Список литературы

1. "Ошибок бюджетирования можно избежать" (интервью с М. Траченко, директором Департамента постановки управленческого учета и бюджетирования "ФДП Технолоджис") (В. Бикбаева, "Консультант", № 11, июнь 2006 г. - с. 89 - 90)
2. Бюджетирование как основа стратегического планирования (Т. Рыжакина, "Финансовая газета", N 24, июнь 2006 г. – с. 25 - 27)
3. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г.Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2004. – 341 с.
4. Николаева С.А. Особенности учета затрат в условиях рынка: система «директ – костинг»: Теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 569 с.
5. О содержании управленческого учета // М. З. Пизенгольц, "Бухгалтерский учет", № 19, октябрь 2004 г. – с. 56 - 60
6. Письмо Министерства финансов СССР от 02.07.91 г. № 40 «О рекомендациях по ведению бухгалтерского учета и применению учетных регистров на малых предприятиях».
7. Постановка бюджетирования: задачи и анализ ошибок (А. Андрющенко, "Консультант", № 23, декабрь 2005 г. – с. 78 - 79)
8. Приказ Министерства финансов РФ от 30.03.2001 г. № 26н «Об утверждении положения по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01» (в ред. Приказа Минфина РФ от 18.05.2002 г. № 45н).
9. Приказ Министерства финансов РФ от 31.10.2000 г. № 94н «Об утверждении плана счетов бухгалтерского учета финансово – хозяйственной деятельности предприятий и инструкции по его применению».
10. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения (Н. Никитина, "Финансовая газета", № 9, март 2005 г. – с. 56 - 59)
11. Управленческий учет: Учебное пособие / Под. Ред А.Д.Шеремет -.:ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. – 84 с.
12. Центры финансовой ответственности. Первый шаг на пути к бюджетированию (А. Миславский, "Двойная запись", № 10, октябрь 2005 г. – с. 34 - 37)
13. Чумаченко Н.Г. Учет и анализ в промышленном производстве США. — М.: Финансы, 2001. – 245 с.

Приложение

Таблица 1.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2007 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Код стр. | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |
| Основные средства | 120 | 41606 | 61131 |
| Незавершенное строительство | 130 | 4686 | 4644 |
| Отложенные налоговые активы | 145 | 1821 | 921 |
| Прочие внеоборотные активы | 150 |  |  |
| ИТОГО по разделу I | 190 | 48113 | 66696 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |
| Запасы | 210 | 3987 | 4387 |
| Сырье, материалы и другие аналогичные ценности (10, 12, 13, 16) | 211 | 3528 | 4146 |
| готовая продукция | 214 | 5 | 2 |
| Расходы | 216 | 454 | 239 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) |  | 78 | - |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 7281 | 1650 |
| Покупатели и заказчики (62, 76, 82) | 241 | 1094 | 543 |
| Денежные средства | 260 | 1125 | 830 |
| ИТОГО по разделу II | 290 | 12471 | 6867 |
| БАЛАНС (сумма строк 190 + 290) | 300 | 60584 | 73563 |
| ПАССИВ | Код стр. | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| 1 | 2 |  | 3 |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |
| Уставный капитал (85) | 410 | 554 | 554 |
| Добавочный капитал (87) | 420 | 6207 | 6048 |
| Резервный капитал (86) | 430 | 83 | 83 |
| Резервы, образованные в соответствии с законодательством | 431 | - |  |
| Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 432 |  |  |
| Нераспределенная прибыль (непокр.убыток) прошлых лет | 470 | 14481 | 17994 |
| Нераспределенная прибыль (непокр.убыток) отчетного года | 475 |  |  |
| ИТОГО по разделу III | 490 | 21325 | 24679 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | 23 | 49 |
| ИТОГО по разделу IV | 590 | 23 | 49 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |
| Займы и кредиты (90, 94) | 610 | 8330 | 4379 |
| Кредиторская задолженность ,всего | 620 | 9763 | 22876 |
| В том числе:  Поставщики и подрядчики (60, 76) | 621 | 1610 | 12631 |
| Задолженность перед персоналом организации (70) | 622 | 3696 | 3710 |
| Задолженность перед государственными внебюджетными фондами (69) | 623 | 1344 | 1380 |
| Задолженность перед бюджетом (68) | 624 | 764 | 894 |
| Прочие кредиторы | 625 | 2350 | 4261 |
| Доходы будущих периодов (83) | 640 | 21142 | 21580 |
| ИТОГО по разделу V | 690 | 39236 | 48835 |
| БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690) | 700 | 60584 | 73563 |

## Таблица 2.

## Отчет о прибылях и убытках за 2007 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Код | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
| Наименование |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 155001 | 137394 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | (171849) | (164290) |
| Валовая прибыль |  | (16848) | (26896) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | (16848) | (26896) |
| II. Прочие доходы и расходы |  |  |  |
| Проценты к получению | 060 | - | 3 |
| Проценты к уплате | 070 | (715) | (343) |
| Прочие доходы | 090 | 27529 | 31898 |
| Прочие расходы | 100 | (2753) | (2853) |
| Внереализационные доходы | 120 |  |  |
| Внереализационные расходы | 130 |  |  |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 7213 | (1809) |
| Отложенные налоговые активы | 141 | (900) | (252) |
| Отложенные налоговые обязательства | 142 | (26) | (5) |
| Текущий налог на прибыль | 150 | (936) | (357) |
| Пени и ЕНВД | 180 | (319) | (323) |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | 5032 | 872 |
| СПРАВОЧНО:  Постоянные налоговые обязательства (активы) | 200 | 129 | 180 |
| Базовая прибыль (убыток) на акцию | 201 |  |  |
| Разводненная прибыль (убыток) на акцию | 202 |  |  |

Таблица 3.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2006 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Код стр. | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |
| Основные средства | 120 | 41986 | 41606 |
| Незавершенное строительство | 130 | 4888 | 4686 |
| Отложенные налоговые активы | 145 | 2073 | 1821 |
| Прочие внеоборотные активы | 150 |  |  |
| ИТОГО по разделу I | 190 | 48947 | 48113 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |
| Запасы | 210 | 3175 | 3987 |
| Сырье, материалы и другие аналогичные ценности (10, 12, 13, 16) | 211 | 2908 | 3528 |
| готовая продукция | 214 | 9 | 5 |
| Расходы | 216 | 258 | 454 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты) |  | - | 78 |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 10759 | 7281 |
| Покупатели и заказчики (62, 76, 82) | 241 | 108 | 1094 |
| Денежные средства | 260 | 364 | 1125 |
| ИТОГО по разделу II | 290 | 14298 | 12471 |
| БАЛАНС (сумма строк 190 + 290) | 300 | 63245 | 60584 |
| ПАССИВ | Код стр. | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| 1 | 2 |  | 3 |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |
| Уставный капитал (85) | 410 | 554 | 554 |
| Добавочный капитал (87) | 420 | 6343 | 6207 |
| Резервный капитал (86) | 430 | 83 | 83 |
| Резервы, образованные в соответствии с законодательством | 431 | - |  |
| Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 432 | 83 |  |
| Нераспределенная прибыль (непокр.убыток) прошлых лет | 470 | 14927 | 14481 |
| Нераспределенная прибыль (непокр.убыток) отчетного года | 475 |  |  |
| ИТОГО по разделу III | 490 | 21907 | 21325 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | 18 | 23 |
| ИТОГО по разделу IV | 590 | 18 | 23 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |
| Займы и кредиты (90, 94) | 610 | 2184 | 8330 |
| Кредиторская задолженность ,всего | 620 | 17792 | 9763 |
| В том числе:  Поставщики и подрядчики (60, 76) | 621 | 8681 | 1610 |
| Задолженность перед персоналом организации (70) | 622 | 3092 | 3696 |
| Задолженность перед государственными внебюджетными фондами (69) | 623 | 1127 | 1344 |
| Задолженность перед бюджетом (68) | 624 | 1007 | 764 |
| Прочие кредиторы | 625 | 3885 | 2350 |
| Доходы будущих периодов (83) | 640 | 21344 | 21142 |
| ИТОГО по разделу V | 690 | 41320 | 39236 |
| БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690) | 700 | 63245 | 60584 |

Таблица 4.

## Отчет о прибылях и убытках за период с 1 января по 31 декабря 2006 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Код | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
| Наименование |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 137394 | 103931 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | (164290) | (134864 ) |
| Валовая прибыль |  | (26896) | (30933) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | (26896) | (30933) |
| II. Прочие доходы и расходы |  |  |  |
| Проценты к получению | 060 | 3 | 10 |
| Проценты к уплате | 070 | (343) | (433) |
| Прочие доходы | 090 | 31898 | 9 |
| Прочие расходы | 100 | (2853) | (12553) |
| Внереализационные доходы | 120 |  | 65208 |
| Внереализационные расходы | 130 |  | (7308 ) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 1809 | 14000 |
| Отложенные налоговые активы | 141 | (252) | (54) |
| Отложенные налоговые обязательства | 142 | (5) | (6) |
| Текущий налог на прибыль | 150 | (357) | (389) |
| Пени и ЕНВД | 180 | (323) | (174) |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | 872 | 13377 |
| СПРАВОЧНО:  Постоянные налоговые обязательства (активы) | 200 | 180 | (2911) |

Таблица 5.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2005 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| АКТИВ | Код стр. | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |
| Основные средства | 120 | 46019 | 41986 |
| Незавершенное строительство | 130 | 4863 | 4888 |
| Отложенные налоговые активы | 145 | 1069 | 2073 |
| ИТОГО по разделу I | 190 | 51951 | 48948 |
| II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ |  |  |  |
| Запасы | 210 | 2199 | 3175 |
| в том числе: |  |  |  |
| Сырье, материалы и другие аналогичные ценности | 211 | 1866 | 2908 |
| Готовая продукция и товары для перепродажи | 214 | 3 | 9 |
| Расходы будущих периодов | 216 | 330 | 258 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 220 | 27 | - |
| Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) | 240 | 5243 | 10759 |
| Покупатели и заказчики | 241 | 80 | 108 |
| Денежные средства | 260 | 1140 | 364 |
| ИТОГО по разделу II | 290 | 8609 | 14298 |
| БАЛАНС | 300 | 60560 | 63245 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПАССИВ | Код стр. | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ |  |  |  |
| Уставный капитал | 410 | 554 | 554 |
| Добавочный капитал | 420 | 6583 | 6343 |
| Резервный капитал  в том числе | 430 | 83 | 83 |
| Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами | 432 | 83 | 83 |
| Нераспределенная прибыль(непокр.убыток) прош. лет | 470 | 667 | 1551 |
| Нераспределенная прибыль(непокр.убыток) отчет.года |  |  | 13377 |
| ИТОГО по разделу III | 490 | 7887 | 21907 |
| IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |
| Отложенные налоговые обязательства | 515 | 12 | 18 |
| ИТОГО по разделу IV | 590 | 12 | 18 |
| V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 3205 | 2184 |
| Кредиторская задолженность | 620 | 32236 | 17791 |
| Поставщики и подрядчики | 621 | 9074 | 8681 |
| Задолженность перед персоналом организации | 622 | 2306 | 3092 |
| Задолженность перед государственными внебюджетными фондами | 623 | 18170 | 1127 |
| Задолженность по налогам и сборам | 624 | 639 | 1007 |
| Прочие кредиторы | 625 | 2047 | 3884 |
| Доходы будущих периодов | 640 | 17220 | 21344 |
| ИТОГО по разделу V | 690 | 52661 | 41320 |
| БАЛАНС | 700 | 60560 | 63245 |

## Таблица 6.

## Отчет о прибылях и убытках за период с 1 января по 31 декабря 2005 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Код | За отчетный период | За аналогичный период предыдущего года |
| Наименование |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Доходы и расходы по обычным видам деятельности |  |  |  |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 010 | 103931 | 95614 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 020 | ( 134864 ) | ( 111085 ) |
| Валовая прибыль |  | (30933) | (15471) |
| Прибыль (убыток) от продаж | 050 | (30933) | (15471) |
| II. Прочие доходы и расходы |  |  |  |
| Проценты к получению | 060 | 10 | 1 |
| Проценты к уплате | 070 | (433) | (397) |
| Прочие операционные доходы | 090 | 9 | 103 |
| Прочие операционные расходы | 100 | (12553) | (505) |
| Внереализационные доходы | 120 | 65208 | 15259 |
| Внереализационные расходы | 130 | (7308 ) | (2034 ) |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 140 | 14000 | (3044) |
| Отложенные налоговые активы | 141 | (54) | 232 |
| Отложенные налоговые обязательства | 142 | (6) | (6) |
| Текущий налог на прибыль | 150 | (389) | - |
| Пени и ЕНВД | 180 | (174) | (142) |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 190 | 13377 | (2960) |
| СПРАВОЧНО:  Постоянные налоговые обязательства (активы) | 200 | (2911) | - |