Содержание

Введение…………………………………………………………………………...3

Теоретическая часть………………………………………………………………4

1. Назначение, задачи и функции бюджетирования. Виды бюджетов на предприятии ……………………………………………………………………....4

1.1. Назначение бюджетов и финансовых планов ………………….……4

1.2. Назначение внутрифирменного бюджетирования ………………….6

1.3. Виды бюджетов ……………………………………………………….8

2. Организация бюджетирования на предприятии ……………..............11

Расчетная часть…………………………………………………………………..16

Задание 1 ………………………………………………………………….16

Задание 2 ………………………………………………………………….18

Задание 3 ………………………………………………………………….22

Задание 4 ………………………………………………………………….25

Задание 5 ………………………………………………………………….27

Заключение ………………………………………………………………………29

Список использованной литературы…………………………………...............30

Введение

Бюджетирование применяется в компаниях для того, чтобы управлять активами предприятия, добиваться роста капитализации или надежно определять инвестиционную привлекательность отдельных направлений хозяйственной деятельности, чтобы контролировать отдельные показатели, например размеры дебиторской и кредиторской задолженности, или для того, чтобы установить уровни затрат в отдельных структурных подразделениях

Всегда нужно помнить, что внутрифирменное бюджетирование — это не столько инструмент, сколько управленческая технология, что бюджетирование — это показатель качества управления в компании, соответствия уровня ее менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям.

Целью данной работы является рассмотрения бюджетирования как управленческой технологии в гибком развитии предприятия, разработка и рассмотрение схем взаимодействия различных бюджетов, организация бюджетирования на предприятии, рассмотрение роли автоматизации бюджетирования на предприятия.

Теоретическая часть

1. Назначение, задачи и функции бюджетирования. Виды бюджетов на предприятии

В самом общем виде назначение бюджетирования в компании заключается в том, что это основа [1, с. 50]:

- планирования и принятия управленческих решений в компании;

- оценки всех аспектов финансовой состоятельности компании;

- укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам компании в целом и собственникам ее капитала.

1.1 Назначение бюджетов и финансовых планов

В условиях рынка именно бюджетирование становится основой планирования — важнейшей функции управления. Вся система внутрифирменного планирования должна строиться на основе бюджетирования, т. е. все затраты и результаты должны иметь строго финансовое, лучше — денежное выражение [2, с. 150]. Однако дело не только в этом. Если само по себе планирование бизнеса необходимо для того, чтобы четко представлять, где, когда, что и для кого предприятие или фирма будет производить и продавать продукцию или оказывать услуги, чтобы понимать, какие ресурсы и в каком объеме для этого понадобятся, то бюджетирование как основа планирования — это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

Одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат). Именно этим бюджетирование и ценно для принятия управленческих решений.

Роль бюджетирования в системе управленческого учета заключается в том, чтобы представить всю финансовую информацию, показать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме для любого, даже не очень сведущего в тонкостях бухгалтерского учета менеджера, представить соответствующие показатели хозяйственной деятельности в наиболее приемлемом для принятия эффективных управленческих решений виде [3, с. 140].

Отражение всех путей движения денежных средств предприятия является одной из главных задач при разработке эффективной системы бюджетирования и финансового планирования.

Система бюджетов позволяет заблаговременно оценивать последствия текущего положения дел на предприятии или фирме и реализуемой стратегии для финансового самочувствия этого предприятия или фирмы (путем расчета и анализа финансовых коэффициентов или применения других инструментов финансового анализа). Таким образом, бюджетирование позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса и продуктов, обеспечивая финансовую устойчивость всего предприятия или фирмы.

Для определения любых мер по повышению конкурентоспособности (будь то улучшение качества или увеличение производительности труда) необходимо формирование системы координат, в которой можно будет отслеживать происходящие изменения. Бюджетирование помогает установить лимиты затрат ресурсов и нормативы рентабельности или эффективности по отдельным видам товаров и услуг, видам бизнеса и структурным подразделениям предприятия или фирмы. Превышение установленных лимитов — сигнал бедствия, повод разобраться в положении дел на конкретном участке и определить пути решения. Все показатели качества и производительности труда, мониторинг процессов их повышения, так или иначе, связаны с системой бюджетов.

1.2 Назначение внутрифирменного бюджетирования

- Разработка системы координат для бизнеса, базы исходных данных для финансового анализа и финансового менеджмента; перевод системы планирования с натуральных и физических единиц измерения на финансовые показатели; повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления.

- Рост эффективности использования имеющихся в распоряжении компании и ее отдельных структурных подразделений ресурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы (за превышение лимитов товарных запасов, за просрочку оплаты товарных кредитов и т. п.).

- Создание возможности для оценки инвестиционной привлекательности отдельных бизнесов (сфер хозяйственной деятельности), которые реализует или которыми собирается заняться в будущем предприятие или фирма.

- Повышение обоснованности выделения финансовых (прежде всего инвестиций и кредитов) и нефинансовых ресурсов (товарных кредитов) по отдельным направлениям хозяйственной деятельности и видам бизнеса компании; более точное определение направлений инвестиционной политики, направлений реструктуризации предприятия.

- Превращение компании в “финансово прозрачную”, понятную в финансовом отношении для тех, кто вложил в данный бизнес свои деньги.

- Укрепление финансовой дисциплины и сочетание стимулирования более эффективной работы структурных подразделений в интересах всей организации.

- Проведение постоянного мониторинга финансовой эффективности отдельных видов хозяйственной деятельности и структурных подразделений.

- Контроль за изменением финансовой ситуации в компании; повышение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния компании в целом, отдельных структурных подразделений и видов бизнеса.

Бюджетирование — основа финансовой дисциплины на предприятии, прежде всего повышения ответственности руководителей различного уровня управления за финансовые результаты, достигнутые возглавляемыми ими структурными подразделениями [3, с. 29].

Бюджетирование помогает выбрать наиболее перспективные сферы приложения инвестиций.

На большинстве предприятий действует так называемый “котловой” принцип учета затрат. В отсутствии бюджетирования, например, невозможно, во-первых, разделить высокорентабельные, низкорентабельные и нерентабельные виды бизнесов, а во-вторых, решить, какие из низкорентабельных видов бизнеса следует все-таки развивать и далее по той простой причине, что они приносят основную массу прибыли.

Кроме того, бюджетирование позволяет сделать предприятие или фирму, что называется, “прозрачной”, а потому более привлекательной для инвесторов. Бюджетирование позволяет определить неработающие, неэффективные активы, которые нужно побыстрее продать или от которых нужно избавиться иным образом.

Бюджетирование является основой осмысленной реструктуризации предприятия, оптимизации его структуры капитала (активов).

1.3 Виды бюджетов

Бюджет, охватывающий общую деятельность предприятия – генеральный (общий) бюджет. Цель генерального бюджета – суммировать сметы и планы различных подразделений предприятия (частные бюджеты) [3, с. 298].

Генеральный бюджет состоит из следующих частей:

• финансовые (основные) бюджеты (бюджет прибылей и убытков (бюджет доходов и расходов), бюджет движения денежных средств, прогнозируемый (расчетный) баланс);

• операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и др.);

• вспомогательные бюджеты (бюджеты налогов, план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный план и др.);

• дополнительные (специальные) бюджеты (бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ).

Основные бюджеты собственно и предназначены для управления финансами предприятия и оценки финансового состояния бизнеса. Основные бюджеты позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансового положения компании и контроля за его изменением, для оценки финансовой состоятельности бизнеса и инвестиционной привлекательности проекта. Вот почему для полноценного бюджетирования необходимо обязательное составление всех трех основных бюджетов.

Операционные и вспомогательные бюджеты нужны прежде всего для увязки натуральных показателей планирования (кг, шт.) со стоимостными, для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов. Если набор основных бюджетов является обязательным (для серьезной постановки не только финансового планирования, но в целом финансового менеджмента в компании), то состав операционных и вспомогательных бюджетов может определяться руководителями предприятия или фирмы прежде всего исходя из характера стоящих перед ним целей и задач, специфики бизнеса, а также уровня квалификации работников финансовых и планово-экономических служб, степени методической, организационной и технической готовности предприятия или фирмы.

Специальные бюджеты (вспомогательные и дополнительные) необходимы для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей местного (регионального) налогообложения. Набор специальных бюджетов, как и операционных, может определяться самостоятельно руководителями предприятия или фирмы в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

В зависимости от целей сравнения и анализа показателей деятельности предприятия бюджеты делятся на статические (жесткие) и гибкие.

Статический бюджет – бюджет организации, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности. Доходы и расходы планируются исходя из одного уровня реализации. Все бюджеты, входящие в генеральный бюджет статические. При сравнении статического бюджета с фактически достигнутыми результатами не учитывается реальный уровень деятельности организации, т.е. все фактические результаты сравниваются с прогнозируемыми вне зависимости от достигнутого объема реализации.

Гибкий бюджет – бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона, т.е. предусматривается несколько альтернативных вариантов объема реализации. Для каждого возможного уровня реализации здесь определена соответствующая сумма затрат. Гибкий бюджет учитывает изменение затрат в зависимости от изменения уровня реализации, он представляет собой динамическую базу для сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями.

В основе составления гибкого бюджета лежит разделение затрат на переменные и постоянные. Если в статическом бюджете затраты планируются, то в гибком бюджете они рассчитываются. В идеальном случае гибкий бюджет составляется после анализа влияния изменений объема реализации на каждый вид затрат.

Для переменных затрат определяют норму в расчете на единицу продукции, т.е. рассчитывают размер удельных переменных затрат. На основе этих норм в гибком бюджете определяют общую сумму переменных затрат в зависимости от уровня реализации.

Постоянные затраты не зависят от объемов производства и реализации, их сумма остается неизменной как для статического, так и для гибкого бюджетов.

В отличие от финансовой отчетности, формы бюджетов нестандартизированы. Их структура зависит от объекта планирования, размера организации и степени квалификации разработчиков.

Бюджеты могут разрабатываться на годовой основе (с разбивкой по месяцам) и на основе непрерывного планирования (в течение 1 квартала пересматривается смета на 2 квартал и составляется смета на 1 квартал следующего года, бюджет все время проецируется на год вперед).

2. Организация бюджетирования на предприятии

Для постановки бюджетирования необходимы не только грамотное решение методологических проблем, вдумчивое осмысление нужного инструментария финансового планирования, но и разработка соответствующих организационных процедур, регламентирующих все вопросы взаимоотношений отдельных структурных подразделений с руководством предприятия либо фирмы.

Бюджетный регламент — это установленный в организации порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.

Его составными элементами являются:

- принятые в организации бюджетный период (срок, на который составляется бюджет) и минимальный бюджетный период (т. е. разбивка отдельных бюджетов на подпериоды внутри бюджетного периода);

- сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления, консолидации и утверждения, бюджетов различных уровней;

- бюджетный цикл или шаг финансового планирования. Это период, по истечении которого (а это может быть один или несколько минимальных бюджетных периодов) составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план-факт анализ и осуществляется пересмотр (корректировка) бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода;

- периодизация бюджетного контроллинга (определение регламента план-факт анализа), т. е. системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета, включающей всю структуру формальных и (или) неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами структурных подразделений и компании в целом в течение бюджетного периода. Такая система включает периодический мониторинг текущей деятельности, сравнение объемов производства и реализации, структуры и объемов затрат с бюджетными наметками, сроки (график) и порядок составления отчетов об исполнении бюджетов структурными подразделениями, проведения план-факт анализа, составления скорректированных бюджетов, их последующего согласования, представления, консолидации и утверждения.

Главная задача бюджетного регламента— обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления.

Первоначально составляются бюджеты отдельных структурных подразделений (для ЦФО — основные, для ЦФУ и структурных подразделений — операционные) компании. После представления всеми бизнес-единицами и структурными подразделениями своих бюджетов (прогнозных и отчетных) составляются сводные бюджеты предприятия или компании в целом в соответствии с установленным бюджетным регламентом. На пути продвижения бюджета от составления до утверждения ему необходимо пройти различные этапы обработки, анализа, согласования, внесения изменений и т. п.

Бюджетный регламентопределяется на период составления надежного прогноза сбыта и бюджета продаж.

Основной принцип бюджетного регламента — скользящий график разработки, предполагающий постоянную корректировку (в ранее установленных границах) бюджетных наметок по мере окончания каждого месяца или квартала бюджетного периода.

При разработке и внедрении бюджетного регламента, прежде всего предстоит определить бюджетный период, или, как его еще называют горизонт финансового планирования для предприятия или фирмы.

Бюджетный период— это период, на который составляются и в течение которого корректируются бюджеты, осуществляется контроль за их исполнением. При этом нужно помнить, что различные бюджеты должны иметь унифицированный бюджетный период. Иное дело разбивка каждого бюджета на подпериоды, т. е. определение минимального бюджетного периода. В зависимости от специфики бизнеса бюджеты различных видов могут иметь различные минимальные бюджетные периоды.

Минимальный бюджетный период— единица измерения бюджетного периода (квартал, месяц, декада, и т. д.) по видам бюджетов.

В теории в рамках бюджетного периода выделять два этапа. Первый — период директивного планирования, когда все принятые и утвержденные целевые показатели и нормативы обязательны к исполнению. Второй — период индикативного планирования, в рамках которого устанавливаются лишь общие ориентиры финансовых планов компании. Это обстоятельство необходимо иметь в виду, когда определяется бюджетный период.

При организации управления бюджетами, прежде всего необходимо определить участников – субъектов бюджетного процесса. Необходимо установить, какое число уровней управления соответствует числу уровней консолидации бюджетов согласно применяемой на предприятии бюджетной системе.

В крупной и средней компании, в крупном филиале или структурном подразделении, а также на уровне предприятия или компании в целом предстоит решить вопрос о том, что лучше:

- поручить какому-то из существующих структурных подразделений определённые функции и операции по бюджетированию;

- создать новое структурное подразделение, которое целиком будет заниматься бюджетированием.

Проблема состоит в том, что предстоит составлять не один, а множество самых разных основных и операционных бюджетов, в том числе сводных, т.е. заниматься консолидацией бюджетов более низкого уровня управления и согласованием заложенных в них финансовых параметров.

В этом случае к процессу бюджетирования могут быть подключены в той или иной мере уже существующие функциональные службы (как на уровне ЦФО, ЦФУ, так и на уровне компании в целом):

- планово-экономический отдел;

- отдел маркетинга и экономического анализа;

- финансовый отдел;

- бухгалтерия.

Каждая из этих служб имеет свои преимущества по составлению отдельных видов основных и операционных бюджетов, составлению сводных бюджетов, осуществлению координации и управления бюджетным процессом.

Для эффективной постановки бюджетирования чрезвычайно важным является то обстоятельство, что весь бюджетный процесс, управление им на уровне предприятия в целом должны быть сосредоточены в одних руках, в одном функциональном структурном подразделении.

Для организации контроля за исполнением бюджета на уровне компании, выработки решений относительно направлений инвестиционной политики компании, стратегии финансового планирования на высшем уровне может быть создан так называемый бюджетный комитет, который состоит из представителей ЦФО, контролирующих исполнение бюджетов, из руководителей и специалистов бюджетного отдела, финансового и планово-экономического отдела компании, первых должностных лиц предприятия, контролирующий бюджетный процесс в организации в целом.

Составление бюджетов осуществляется в соответствии с бюджетным регламентом и по бюджетным форматам, утверждённых на предприятии.

Составление сводных бюджетов является функцией службы заместителя генерального директора компании по экономическим вопросам. Эта служба готовит также все материалы для заседания бюджетного комитета (итоговый отчёт об исполнении бюджетов компании и бюджетов ЦФО, комментарии к результатам исполнения бюджетов компании, варианты решений бюджетного комитета и т.п.), запрашивает при необходимости любую финансовую, бухгалтерскую и бюджетную информацию у ЦФО, выдаёт рекомендации руководству компании в отношении формирования финансовой и инвестиционной стратегии компании.

Завершающим этапом в организации внутрифирменного бюджетирования является разработка графика документооборота. В сущности, без этого документа реальная постановка внутрифирменного бюджетирования и превращение бюджетирования в элемент управленческого контроля невозможны. Назначение графика документооборота состоит во взаимоувязке всех процедур и регламентов бюджетирования, усилий отдельных структурных подразделений предприятия на различных уровнях управления по составлению бюджетов в единую систему [5, с. 100]. Именно с помощью такого графика можно оптимизировать графики составления отдельных бюджетов, последовательность, сроки их предоставления и консолидации, отлаживать взаимодействие отдельных ЦФО, ЦФУ в бюджетном процессе, как между собой, так и с различными подразделениями высшего уровня управления.

Расчетная часть

**Задание 1.**

Определить, на какие группы подразделяются затраты в соответствии с представленным признаком классификации, дать им характеристику и привести пример затрат, относящихся к этим группам.

Затраты - потребленные, потраченные или потерянные материальные, трудовые и финансовые ресурсы для извлечения прибыли в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Признак классификации:

**1. по составу**

По составу затраты подразделяются на **одноэлементные** и **комплексные**.

**Одноэлементными** называются затраты, состоящие из одного элемента — материалы, заработная плата, амортизация и др. Эти затраты независимо от места их возникновения и целевого назначения не делятся на различные компоненты.

**Комплексными** называются затраты, состоящие из нескольких элементов, например, общепроизводственные и общехозяйственные расходы, в состав которых входит заработная плата соответствующего персонала, амортизация зданий и другие одноэлементные затраты.

**2. по степени контроля и регулирования**

Для обеспечения системы контроля за затратами их группируют на **контролируемые** и **неконтролируемые**.

**Контролируемые** — это затраты, которые поддаются контролю со стороны субъектов управления. **Неконтролируемые** же затраты не зависят от деятельности субъектов управления. Например, переоценка основных средств, повлекшая за собой увеличение сумм амортизационных отчислений, изменение цен на топливно-энергетические ресурсы и т.п.

Процесс управления затратами на предприятии включает в себя и процесс регулирования их уровня. Для этих целей затраты подразделяются на **регулируемые** и **нерегулируемые**.

По степени регулируемости затраты подразделяются на **полностью**, **частично** и **слабо регулируемые**.

**Полностью** **регулируемые** затраты возникают, прежде всего, в сферах производства и распределения. Это затраты, зарегистрированные по центрам ответственности и величина их зависит от степени регулирования со стороны менеджера. **Частично** **регулируемые** затраты имеют место главным образом в НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах), маркетинге и обслуживании клиентов. **Слабо** **регулируемые** (заданные) затраты возникают во всех функциональных областях.

Степень регулируемости затрат зависит от специфики конкретного предприятия: применяемой технологии; организационной структуры; корпоративной культуры и других факторов. Поэтому универсальной методики классификации затрат по степени регулируемости не существует — ее можно разработать только применительно к конкретному предприятию.

**Задание 2.**

На основе исходных данных составить корреспонденцию счетов бухгалтерского учета, сгруппировать затраты предприятия по экономическим элементам и статьям затрат.

Общепроизводственные и общехозяйственные расходы распределяются между заказами пропорционально прямым материальным затратам отдельных заказов.

Таблица.1 Хозяйственные операции с корреспонденцией счетов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование затрат | Сумма | Д | К |
|  |  |  |
| 1. | Отпущены со склада основные материалы для изготовления продукции в цехе основного производства: |  |  |  |
| - по заказу А | 95910 | 20 | 10 |
| - по заказу В | 74530 | 20 | 10 |
| 2. | Отпущены со склада вспомогательные материалы на содержание: |  |  |  |
| - оборудования цеха основного производства | 16980 | 25 | 10 |
| - транспортных средств | 11650 | 23 | 10 |
| - оборудования ремонтного цеха | 19440 | 23 | 10 |
| 3. | Отпущено со склада топливо на нужды транспортного подразделения | 18900 | 23 | 10 |
| 4. | Израсходованы канцелярские принадлежности, отпущенные: |  |  |  |
| - транспортному подразделению | 1060 | 23 | 10 |
| - складам | 1770 | 25 | 10 |
| - административному подразделению | 5100 | 26 | 10 |
| 5. | Оприходованы на склад материалов возвратные отходы: |  |  |  |
| - по заказу А | 6410 | 10 | 20 |
| - по заказу В | 4790 | 10 | 20 |
| 6 | Списаны со склада запчасти для текущего ремонта: |  |  |  |
| - оборудования основного производства | 31560 | 25 | 10 |
| - оборудования ремонтного цеха | 9060 | 23 | 10 |
| - транспортных средств | 12200 | 23 | 10 |
| 7 | Начислена зарплата |  |  |  |
| рабочим: |  |  |  |
| - цеха основного производства: |  |  |  |
| занятым в выполнении работ по заказу А | 176320 | 20 | 70 |
| занятым в выполнении работ по заказу В | 194900 | 20 | 70 |
| за обслуживание производственного оборудования | 39100 | 25 | 70 |
| - ремонтного цеха | 40990 | 23 | 70 |
| - транспортного подразделения | 37220 | 23 | 70 |
| служащим: |  |  |  |
| - цеха основного производства | 59050 | 25 | 70 |
| - ремонтного цеха | 23900 | 23 | 70 |
| - транспортного подразделения | 12790 | 23 | 70 |
| - складов | 18630 | 25 | 70 |
| - административного подразделения  | 90600 | 26 | 70 |
| 8. | Начислен единый социальный налог от заработной платы рабочих: |  |  |  |
| - цеха основного производства: |  |  |  |
| занятых в выполнении работ по заказу А | 45843 | 20 | 69 |
| занятых в выполнении работ по заказу В | 50674 | 20 | 69 |
| за обслуживание производственного оборудования | 10166 | 25 | 69 |
| - ремонтного цеха | 10657 | 23 | 69 |
| - транспортного подразделения | 9677 | 23 | 69 |
| служащих: |  |  | 69 |
| - цеха основного производства | 15353 | 25 | 69 |
| - ремонтного цеха | 6214 | 23 | 69 |
| - транспортного подразделения | 3325 | 23 | 69 |
| - складов | 4844 | 25 | 69 |
| - административного подразделения | 23556 | 26 | 69 |
| 9. | Начислена амортизация: |  |  |  |
| - оборудования цеха основного производства | 17400 | 25 | 2 |
| - транспортных средств | 9060 | 23 | 2 |
| - оборудования ремонтного цеха | 3200 | 23 | 2 |
| - складского оборудования | 2380 | 25 | 2 |
| - оборудования административных помещений | 3940 | 26 | 2 |
| зданий: |  |  |  |
| - гаража | 1890 | 23 | 2 |
| - складов | 1340 | 25 | 2 |
| - административного помещения | 1890 | 26 | 2 |
| 10. | Начислено поставщикам за отопление: |  |  |  |
| стоимость услуг: |  |  |  |
| - цеха основного производства | 3270 | 25 | 76 |
| - складов | 2160 | 25 | 76 |
| - ремонтного цеха | 1930 | 23 | 76 |
| - гаража транспортного подразделения | 1500 | 23 | 76 |
| - административного помещения | 1890 | 26 | 76 |
| НДС: |  |  |  |
| - цеха основного производства | 589 | 25 | 68 |
| - складов | 389 | 25 | 68 |
| - ремонтного цеха | 347 | 23 | 68 |
| - гаража транспортного подразделения | 270 | 23 | 68 |
| - административного помещения | 340 | 26 | 68 |
| 11. | Начислена арендная плата за аренду административного помещения: |  |  |  |
| стоимость услуг | 15570 | 26 | 76 |
| НДС | 2802 | 26 | 68 |
| 12. | Начислено аудиторской компании за проведенный обязательный аудит: |  |  |  |
| стоимость услуг | 20500 | 26 | 76 |
| НДС | 3690 | 26 | 68 |
| 13. | Начислено телефонной сети за предоставленные услуги: |  |  |  |
| стоимость услуг | 3100 | 26 | 76 |
| НДС | 558 | 26 | 68 |
| 14. | Определяются и списываются расходы транспортного подразделения | 119542 | 20 | 23 |
| 15. | Определяются и списываются расходы ремонтного цеха | 115738 | 20 | 23 |
| 16. | Определяются и списываются общепроизводственные расходы:  |  |  |  |
| по заказу А | 147886 | 20 | 25 |
| по заказу В | 116195 | 20 | 25 |
| 17. | Определяются и списываются общехозяйственные расходы: |  |  |  |
| по заказу А | 97180 | 20 | 26 |
| по заказу В | 76356 | 20 | 26 |

Таблица.2 Распределение общепроизводственных расходов пропорционально выбранной базе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Заказы | База для распределения | Коэффициент распределения | Общепроизводственные расходы |
| Заказ А | 95910 | 0,56 | 147886 |
| Заказ В | 74530 | 0,44 | 116195 |
| **Итого**  | 170440 | 1 | 264081 |

Таблица.3 Распределение общехозяйственных расходов пропорционально выбранной базе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Заказы | База для распределения | Коэффициент распределения | Общехозяйственные расходы |
| Заказ А | 95910 | 0,56 | 97180 |
| Заказ В | 74530 | 0,44 | 76356 |
| Итого  | 170440 | 1 | 173536 |

Таблица.4 Распределение расходов ремонтного цеха пропорционально

выбранной базе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Заказы | База для распределения | Коэффициент распределения | Затраты ремонтного цеха |
| Заказ А | 95910 | 0,56 | 64813 |
| Заказ В | 74530 | 0,44 | 50925 |
| Итого  | 170440 | 1 | 115738 |

Таблица.5 Распределение расходов транспортного цеха пропорционально выбранной базе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Заказы | База для распределения | Коэффициент распределения | Затраты транспортного цеха |
| Заказ А | 95910 | 0,56 | 66944 |
| Заказ В | 74530 | 0,44 | 52598 |
| Итого  | 170440 | 1 | 119542 |

Таблица.6 Затраты на производство по экономическим элементам

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элементы затрат | Цех основного производства | Транспортный цех | Ремонтный цех | Склады | Администрация | **Итого по элементам** |
|
| **Материалы:** |  |  |  |  |  |  |
| основные | 170440 |  |  |  |  | 170440 |
| вспомогательные | 16980 | 11650 | 19440 |  |  | 48070 |
| возвратные отходы | 11200 |  |  |  |  | 11200 |
| топливо |  | 18900 |  |  |  | 18900 |
| прочие материалы | 31560 | 13260 | 9060 | 1770 | 5100 | 60750 |
| **Итого материальных затрат** | **230180** | **43810** | **28500** | **1770** | **5100** | **309360** |
| **Затраты на оплату труда:**  |  |  |  |  |  |  |
| рабочих | 410320 | 37220 | 40990 |  |  | 488530 |
| служащих | 59050 | 12790 | 23900 | 18630 | 90600 | 204970 |
| **Итого на зарплату** | **469370** | **50010** | **64890** | **18630** | **90600** | **693500** |
| **Отчисления на социальное страхование и обеспечение от заработной платы:**  |  |  |  |  |  |  |
| рабочих | 106683 | 9677 | 10657 |  |  | 127018 |
| служащих | 15353 | 3325 | 6214 | 4844 | 23556 | 53292 |
| **Итого отчислений** | **122036** | **13002** | **16871** | **4844** | **23556** | **180310** |
| **Амортизация:** |  |  |  |  |  |  |
| оборудования | 17400 | 9060 | 3200 | 2380 | 3940 | 35980 |
| зданий |  | 1890 |  | 1340 | 1890 | 5120 |
| **Итого амортизация** | **17400** | **10950** | **3200** | **3720** | **5830** | **41100** |
| **Прочие затраты** | 3859 | 1770 | 2277 | 2549 | 48450 | 58905 |
| **Итого затрат** | **842845** | **119542** | **115738** | **31513** | **173536** | **1283175** |

Таблица.7 Затраты на производство по статьям калькуляции

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | **Статьи затрат** | **Заказ А** | **Заказ В** | **Всего затрат** |
| 1 | Сырье и материалы | 95910 | 74530 | 170440 |
| 2 | Возвратные отходы | 6410 | 4790 | 11200 |
| 3 | Покупные полуфабрикаты | - | - | - |
| 4 | Топливо и энергия | - | - | - |
| 5 | Зарплата производственных рабочих | 176320 | 194900 | 371220 |
| 6 | Социальные отчисления | 45843 | 50674 | 96517 |
| 7 | Расходы на подготовку и освоение производства | - | - | - |
| 8 | Общепроизводственные расходы | 147886 | 116195 | 264081 |
| 9 | Общехозяйственные расходы | 97180 | 76356 | 173536 |
| 10 | Потери от брака | - | - | - |
| 11 | Прочие производственные расходы | 131757 | 103523 | 235280 |
| 12 | **Итого затрат по статьям затрат** | **701306** | **620968** | **1322274** |

**Задание 3.**

На основе исходных данных необходимо рассчитать:

1. Маржинальный доход (общий и на 1 единицу продукции).
2. Порог рентабельности (критический объем реализации и критический объем выручки).
3. Запас финансовой прочности.
4. Определить, на какую величину должен увеличится объем реализации при неизменной величине цены, чтобы прибыль увеличилась на 10%.
5. Определить величину прибыли, если объем продаж увеличится на 15% при неизменных величинах цены и переменных затрат на 1шт. и общей величины постоянных затрат.
6. Предполагая, что объем продаж останется неизменным, рассчитать по какой цене необходимо продавать продукцию, чтобы прибыль увеличилась на 12000 д.е.
7. Рассчитать объем продукции, который должно продать предприятие, чтобы прибыль от продаж осталась неизменной при условии, что расходы на рекламу увеличатся на 1300 д.е. Определить запас прочности.
8. Определить, на сколько необходимо увеличить цену продажи, чтобы покрыть увеличение заработной платы производственных рабочих на 10% и сохранить уровень маржинального дохода (отношение маржинального дохода к цене) в прежнем размере.

Таблица.8 Исходные данные и условные обозначения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение** | **Условное обозначение в расчетах** |
| **1. Выручки от пропажи продукции, руб.** | 174000 | Выр |
| **2. Объем реализации, шт.** | 1000 | Q |
| **3. Затраты предприятия, в том числе** | 163780 |  |
| **Затраты переменные:** | 96122 | Пер |
| Сырье и материалы | 54000 |  |
| Заработная плата производственных рабочих | 29700 | ЗП |
| Единый социальный налог с заработной платы производственных рабочих по действующей ставке | 7722 | Соц |
| Электроэнергия для работы производственного оборудования | 2920 |  |
| Затраты на упаковку при реализации продукции | 1780 |  |
| ***Затраты постоянные:*** | 67658 | Пост |
| Заработная плата управленческого персонала | 11300 |  |
| Единый социальный налог с заработной платы управленческого персонала | 2938 |  |
| Расходы по содержанию и обслуживанию цехов | 31120 |  |
| Расходы на освещение и отопление цехов | 12380 |  |
| Расходы на рекламу | 9920 | Р |
| ***4. Прибыль*** | 13150 | Пр |

**Решение:**

1) Маржинальный доход:

МД = Выр – Пер = 174 000 – 96 122 = 77 878 руб.

Маржинальный доход на единицу:

МДед = МД/Q= 77 878/1000= 77,9 руб./шт.

2) Порог рентабельности

Критический объем реализации:

ТБшт. = Пост/(Выр-Пер)\*Q = 67 658/(174 000 – 96 122)\*1 000 = 868 шт.

Критический объем выручки:

ТБруб = Пост/(Выр-Пер)\*Выр = 67 658/(174 000 – 96 122)\*174 000=151 165руб

3) Запас финансовой прочности:

ЗПруб = Выр - ТБруб =174 000 – 151 165 = 22 835 руб.

ЗП% = ЗПруб/Выр\*100%= 22 835/174 000\*100% = 13,1 %

4) Объем реализации:

Пр1 = Пр + 10% = 13 150 \* 1,1 = 14 465руб

Q1= (Пр1+Пост)/(Цед - Перед)= (14465+67 658)/(174 – 96,1) = 1052шт

ΔQ1=Q1-Q=1052 -1000 =52шт

5) Прибыль:

Выр2 = Выр +15%= 174 000\*1,15 = 200 100руб

Q2 = Q +15%= 1000\*1,15 = 1150 шт.

Пр = Выр2 – Пост - Перед\*Q2 = 200100 – 67 658 – 96,1\*1150 = 21 927 руб.

6) Цена продажи:

Пр3= Пр +12000 = 13150+12000= 25150руб

Ц=(Пр3+Пер+Пост)/Q=(25 150+96 122+67 658)/1000 = 189 руб.

7) Объем реализации:

Пост4= Пост + ΔР = 67 658+1300= 68 958 руб.

Q4 = (Пр+Пост4)/(Ц-Перед)= (13 150+68 958)/(174 – 96,1) = 1052 шт.

Выр4= Q4\*Ц=1052\*174 = 183 048 руб.

Пер4=Q4\*Перед= 1052\*96,1 = 101 097 руб.

ЗПруб4=Выр4-(Пост4/(Выр4-Пер4))\*Выр4=183048-(68958/(183048-101097))\*183048 = 29021 руб.

ЗП%4= ЗПруб4/ Выр4\*100%= 29 021/183 048\*100%= 15,8 %

8) Цена продажи:

Пер5 = Пер + 1,1\*ЗП + 1,1\*Соц. = 96122+1,1\*29700+1,1\*7722 = 137 286 руб.

Уровень маржинального дохода = МД/Ц= 77 878 /174 = 447,6

Ц5 = Пер5/(Q-УМД)= 137 286/(1000-447,5)= 248 руб.

ΔЦ5 = Ц5 - Ц= 248 -174 = 74 руб.

**Задание 4.**

1. Отразить хозяйственные операции на счетах бухгалтерского учета, используя попередельный метод учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции.

2. Определить себестоимость полуфабрикатов на каждом переделе при использовании полуфабрикатного варианта.

3. Определить себестоимость готовой продукции с учетом объема выпуска и на одно изделие.

При изготовлении продукции А используется попередельный метод учета затрат. Процесс производства состоит из трех переделов. Остатки незавершенного производства на начало и конец отчетного периода отсутствуют. Объем выпуска готовой продукции составил 2000 шт.

В течение месяца имели место следующие хозяйственные операции:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Хозяйственные операции  | Сумма | Д | К |
| 1 Отпущены со склада основные материалы на передел 1 | 189800 | 20 | 10 |
|
| 2 Начислена зарплата производственным рабочим |  |   |   |
| передел 1 | 76530 | 20 | 70 |
| передел 2 | 57490 | 20 | 70 |
| передел 3 | 44190 | 20 | 70 |
| управленческому персоналу цеха | 42250 | 25 | 70 |
| управленческому персоналу предприятия | 67760 | 26 | 70 |
| 3. Начислен единый социальный налог от заработной платы по действующим ставкам: |  |   |   |
| передел 1 | 19898 | 20 | 69 |
| передел 2 | 14947 | 20 | 69 |
| передел 3 | 11489 | 20 | 69 |
| управленческому персоналу цеха | 10985 | 25 | 69 |
| управленческому персоналу предприятия | 17617 | 26 | 69 |
| 4. Начислена амортизация: |  |   |   |
| оборудования производственного назначения | 88660 | 25 | 2 |
| оборудования общехозяйственного назначения | 29700 | 26 | 2 |
| зданий цеха основного производства  | 33400 | 25 | 2 |
| зданий общехозяйственного назначения | 18210 | 26 | 2 |
| 5. Начислено поставщикам за оказание коммунальных услуг |  |   |   |
| цеху основного производства | 8360 | 25 | 76 |
| управленческому персоналу предприятия | 4280 | 26 | 76 |
| НДС | 2275,2 | 25 | 68 |
| 6. Списываются и распределяются общепроизводственные расходы  | 185930 | 20 | 25 |
| 7. Списываются общехозяйственные расходы  | 137567 | 20 | 26 |
| 8. Оприходованы полуфабрикаты первого передела на склад | 317272 | 46 | 20 |
| 9. Переданы полуфабрикаты собственного производства во второй передел | 317272 | 20 | 46 |
| 10. Оприходованы полуфабрикаты второго передела на склад | 553381 | 46 | 20 |
| 11. Переданы полуфабрикаты собственного производства в третий передел | 553381 | 20 | 46 |
| 12. Сдана на склад готовая продукция | 737841 | 43 | 20 |

Общепроизводственные расходы цеха основного производства распределяются между переделами пропорционально прямым затратам. Общехозяйственные расходы предприятия относятся к расходам отчетного периода.

Себестоимость полуфабрикатов на каждом переделе отражена в следующей таблице:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | I передел | II передел | III передел |
| Себестоимость | 317272 | 553381 | 737841 |

Себестоимость 2000 ед. продукции составляет 737841, следовательно себестоимость единицы продукции = 737841/2000 = 368,9 руб.

**Задание 5.**

Компания выпускает двигатели для легковых автомобилей и собственными силами изготавливает все необходимые для них комплектующие детали. В настоящее время получено предложение от одного из поставщиков на поставку детали № 36 по цене 320 д.е.

Собственные затраты компании по изготовлению этой детали представлены в таблице 11.

Таблица 11. Затраты на изготовление детали

|  |  |
| --- | --- |
| **Статьи затрат** | **Себестоимость изготовления** **запчасти, д.е.** |
| **Всего на 10 000 шт.** | **Удельные затраты** |
|  1. Переменные производственные прямые материальные затраты | 200 000 | 20 |
|  2. Переменные производственные прямые трудовые затраты | 1 600 000 | 160 |
|  3. Переменные производственные косвенные расходы | 800 000 | 80 |
|  4. Постоянные производственные косвенные расходы | 1 000 000 | 100 |
| **Всего** | **3 600 000** | **360** |

Какое решение должна принять компания? Сделайте выводы, рассмотрев ниже указанные условия, независимо друг от друга.

1. Постоянные производственные расходы не зависят от выбранного варианта.

В этом случае нецелесообразно покупать детали у поставщика по цене 320 д.е., так как остаются высокие постоянные производственные расходы, и удельные затраты на 10 000 шт. составят 4 200 000 д.е., вместо 3 600 000 д.е.

1. Постоянные производственные расходы в размере 600 000 д.е. -расходы, от которых нельзя избавиться при снятии с производства запчасти. В то же время 400 000 д.е. постоянных расходов можно сократить.

При этом варианте удельные затраты на 10 000 шт. составят 3 800 000 д.е., что дороже, чем производить деталь самим.

1. Предположим, что в случае покупки запчастей у поставщика, компания рассматривает два варианта альтернативного использования высвободившегося оборудования.

Первый вариант - производить другой вид продукции. При этом имеются следующие данные о возможных доходах и расходах, связанных с производством и реализацией другого вида продукции.

Таблица 12. Данные о возможных доходах и расходах

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели** | **Себестоимость изготовления** **запчасти, д.е.** |
| **Всего на 8000 шт.** | **Удельные затраты** |
|  1. Выручка | 3 280 000 | 410 |
|  2. Переменные производственные прямые материальные затраты | 240 000 | 30 |
|  3. Переменные производственные прямые трудовые затраты | 1 760 000 | 220 |
|  4. Переменные производственные косвенные расходы | 880 000 | 110 |
| **Маржинальный доход** | **400 000** | **50** |

Постоянные производственные расходы увеличатся на 10 % (от 600 000 д.е.).

Производство другого вида продукции не будет приносить прибыль, так как маржинальный доход за вычетом постоянных производственных расходов составит: 400 000 – 660 000 = - 260 000 д.е.

Второй – сдавать высвободившиеся производственные мощности в аренду. При этом доход, который может получить компания от арендатора, составит 290 000 д.е. Этот вариант будет целесообразным в том случае, если постоянные расходы по производственным мощностям лягут на арендатора. Тогда затраты на 1 ед. детали составят 320 д.е. вместо 360 д.е. в случае собственного производства, и дополнительно предприятие будет иметь еще 290 000 д.е.

Заключение

Бюджетирование — это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

В данной работе рассмотрен процесс бюджетирования с одной стороны и как – управленческая технология с другой стороны.

В данной работе было рассмотрено, что такое бюджетирование и три основные части процесса бюджетирования:

1. Технология бюджетирования, в которую входят инструментарий финансового планирования, порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения и т. п.

2. Организация бюджетирования, включающая финансовую структуру компании, бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля, распределение функций в аппарате управления.

3. Автоматизация финансовых расчетов, предусматривающая не только составление финансовых прогнозов, но и постановку так называемого сплошного управленческого учета, в рамках которого в любое время можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее принятых бюджетов.

Список использованной литературы

1. Бухалков М.И. “Внутрифирменное планирование: Учебник”, ИНФРА-М - 2006, 400 стр.

2. Бюджетирование: магический кристалл или ритуальный танец // Инфо-бизнес. — 2004. —№44.

3. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт: Учебник для вузов. – М.: ЗАО “Финстатинформ”, 2007. – 553 с.

4. Методические рекомендации для выполнения расчетной работы по дисциплине «Управленческий учет»

5. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. Менеджмент организации. Учебное пособие., М.: ИНФРА-М. — 2006. — 432 с.