рГосударственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова»

**Кафедра экономики и организации промышленного производства**

Курсовая работа на тему:

«Бюджетирование».

Выполнил студент ОЭФ

Научный руководитель:

**Москва 2010**

**Содержание.**

Введение……………………………………………………………………..3

Финансовое планирование и его роль в деятельности организации……5

Бюджет и бюджетирование в финансовом планировании………………17

Виды бюджетов и их структура………………………………………….23

Цели использования бюджетирования………………………………….26

Заключение……………………………………………………………….34

Список литературы……………………………………………………….36

**Введение.**

В настоящее время, в период развития рыночных отношений, перед экономической наукой стоит задача разработки широкого круга вопросов теоретического и прикладного характера, связанных с повышением роли финансов в решении целого ряда общеэкономических проблем.

В условиях рыночной экономики повышается значимость и актуальность финансового планирования. От правильной организации финансового планирования зависит благополучие предприятия. В развитых странах финансовое планирование выступает одним из важнейших инструментов регулирования деятельности компании.

Рыночная экономика не отвергает планирования, поскольку план есть не что иное, как надлежаще оформленное управленческое решение. И планирование, обеспечивающее сбалансированное взаимодействие отдельных видов ресурсов в рамках выбранного объекта управления, устанавливающее пропорции и темпы роста, важно для всех организационно-правовых форм коммерческих организаций и государства. Рынок еще более требователен к качеству финансового планирования, ибо при рыночных отношениях за все неблагоприятные последствия своей деятельности, в том числе и за просчеты в финансовом планировании, ответственность несет непосредственно организация.

В конце двадцатого века в ходе реформ в нашей стране высказывались сомнения в целесообразности финансового планирования вплоть до полного отказа от него. Внимание к составлению финансовых планов было ослаблено из-за влияния таких причин и обстоятельств, как высокая инфляция, финансовые кризисы, постоянные изменения нормативно-правовой базы организаций, разрыва хозяйственных связей и т.п. В итоге, при переходе к рыночным отношениям в России финансовое планирование оказалось практически забытым, в то время, когда практика планового регулирования стала достоянием мировой цивилизации, когда мировая экономическая наука находилась в поисках новых подходов к планированию.

В большинстве работ, посвященных финансовому планированию, в качестве основного его объекта рассматривается лишь движение финансовых ресурсов, и только в некоторых указывается на необходимость определения финансовых отношений и стоимостных пропорций. При определении содержания и объектов финансового планирования целесообразно исходить из сущности материально-вещественного воплощения и назначения финансов.

В связи с этим к объектам финансового планирования можно отнести:

* движение финансовых ресурсов;
* финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов;
* стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.

**Финансовое планирование и его роль в деятельности организации.**

В процессе финансового планирования одновременно обосновываются рациональные отношения, стоимостные пропорции, движение финансовых ресурсов и на этой основе определяются финансовые показатели на плановый период. Их особенностью является синтетический характер и обязательно стоимостное выражение. Этими основополагающими факторами определяются роль финансового планирования, его задачи, которые целесообразно рассматривать на конкретных уровнях управления.

В экономической литературе многочисленные финансовые планы объединяются в две основные группы:

1. централизованные или общегосударственные планы (федеральный бюджет, бюджет субъектов РФ, местные бюджеты);

2. децентрализованные или финансовые планы коммерческих и некоммерческих организаций.

Такое деление представляется закономерным по месту функционирования финансовых планов. Исходными в данной системе являются финансовые планы коммерческих организаций, поскольку здесь создается национальный доход, происходит образование и распределение прибыли – главного источника финансовых ресурсов.

Цели финансового планирования на предприятии зависят от выбранных критериев принятия финансовых решений, к которым относятся:

* максимизация продаж;
* максимизация прибыли;
* максимизация собственности владельцев предприятия.

Важной частью рыночной активности предприятия являются первые два критерия. Однако главная цель, которая упорядочивает соотношение других целей и гарантирует обеспечение организации капиталом в длительной перспективе, – это максимизация будущей выгоды владельцев компании. Она состоит в увеличении богатства за счет роста рыночной стоимости активов (оборотных и внеоборотных).

Финансовое планирование является процессом анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозированием их результатов и воздействия на экономическое окружение организации и принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов.

Финансовые планы организаций в зависимости от периода их действия принято делить на стратегические, перспективные, бизнес-планы, текущие и оперативные.

*Стратегическое (долгосрочное) планирование* есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования расчетов и выбора альтернатив. Основным результатом стратегического планирования является стратегический план организации.

Стратегическое планирование:

* содержит в себе решение основных проблем организации, в том числе финансового обеспечения;
* является наиболее долгосрочным по сравнению с другими видами планирования;
* создает предпосылки для более детального планирования и принятия текущих решений;
* придает деятельности организации в разные периоды последовательность и внутреннее единство.

Установки, сделанные в стратегическом планировании, получают свое экономическое обоснование и уточнение в процессе перспективного финансового планирования.

*Перспективное финансовое планирование* определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, является главной формой реализации целей предприятия. Как правило, охватывается период от одного года до трех лет. Этот период носит условный характер, так как зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования.

Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных финансовых документов:

* прогноза отчета о прибылях и убытках
* прогноза движения денежных средств
* прогноза бухгалтерского баланса

Основной целью построения этих документов является оценка финансового положения предприятия на конец планируемого периода.

Для составления прогнозных финансовых документов важно правильно определить объем будущих продаж (объем реализованной продукции). Это необходимо для организации производственного процесса, эффективного распределения средств, контроля над запасами. Прогноз объемов продаж дает представление о той доле рынка, которую предприятие предполагает завоевать своей продукцией. Как правило, прогнозы объемов продаж составляются на три года. Годовые прогнозы объемов продаж разбиты по кварталам и месяцам. Чем короче прогнозы продаж, тем точнее и конкретнее должна быть в них информация. Это связано с тем, что в первый год производства уже известны покупатели продукции. Расчеты на второй и третий год носят характер прогнозов, которые составлены на основе маркетинговых исследований.

Прогнозы продаж выражаются, как в денежных, так и в финансовых единицах, и в любом случае помогают определить влияние цены, объема производства и инфляции на потоки наличных денежных средств предприятия.

*Бизнес-план* – это документ, представляющий собой результат комплексного исследования основных сторон деятельности организации и позволяющий руководству организации определить целесообразность дальнейшего развития бизнеса.

Бизнес-план также представляет собой документ внутрифирменного планирования, излагающий все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализирующий проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач.

К основным задачам, которые организация может решить при помощи составления бизнес-плана, относятся:

-определение целесообразности и перспектив развития данного производства в сложившихся экономических условиях;

-конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;

-оценка потенциальной прибыли на основе сопоставления предполагаемых доходов и затрат;

-определение степени жизнеспособности и будущей платежеспособности организации;

-установление ключевых показателей, по которым будет контролироваться реализация бизнес-плана.

*Текущее финансовое планирование* рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей. Текущее планирование хозяйственной деятельности предприятия также состоит в разработке трех документов: плана движения денежных средств, плана отчета о прибылях и убытках и плана бухгалтерского баланса.

Текущий финансовый план составляется на период, равный одному году. Это объясняется тем, что за год в основном выравниваются сезонные колебания конъюнктуры рынка. К тому же такой период времени соответствует законодательным требованиям к отчетному периоду. Годовой финансовый план разбивают поквартально или помесячно, поскольку в течение года потребность в денежных средствах может меняться и в каком-то квартале (месяце) может оказаться недостаток финансовых ресурсов. Кроме того, разбивка годового плана на короткие промежутки времени позволяет отслеживать синхронность потоков и оттоков денежных средств и ликвидировать кассовые разрывы.

Процесс текущего финансового планирования можно рассмотреть на примере составления годового плана движения денежных средств. Он представляет собой собственно план финансирования, который составляется на год с разбивкой по кварталам. План движения денежных средств отражает денежные потоки: притоки и оттоки, в том числе все направления расходования средств. В разделе поступлений отражаются выручка от реализации продукции (работ, услуг), от реализации основных средств и нематериальных активов, доходы от внереализационных операций и другие доходы, которые предполагается получить в течение года или квартала. В расходной части – затраты на производство реализованной продукции (работ, услуг), суммы налоговых платежей, погашение долгосрочных ссуд, уплата процентов за банковский кредит (в части, причитающейся соответственно с действующим порядком за счет прибыли), направления использования чистой прибыли (накопления, потребление, резервный фонд).

Налог на добавочную стоимость и акцизы в плане движения средств не отражаются, так как они взимаются до образования прибыли. Как в доходной, так и в расходной частях плана отражаются поступления (притоки) и расходы (оттоки) денежных средств по трем видам деятельности; текущей, инвестиционной и финансовой. Сальдо по каждому виду деятельности образуется как разность итоговых величин разделов доходной и расходной частей.

С помощью такой формы плана предприятие может проверить реальность источников поступления средств и обоснованность расходов, синхронность их возникновения, определить возможную величину потребности в заемных средствах.

Благодаря плану движения денежных средств, планирование охватывает весь оборот денежных средств предприятия. Это дает возможность проводить анализ и оценку поступлений и расходов денежных средств и принимать решения о возможных способах финансирования в случае возникновения дефицита средств. В плане должны быть представлены источники покрытия дефицита, в этом случае план считается окончательно составленным.

Разработка плана движения денежных средств происходит в несколько этапов. На первом этапе рассчитывается плановая сумма амортизационных отчислений, так как она является частью себестоимости и предшествует плановым расчетам прибыли. Плановая сумма амортизационных отчислений определяется на основе данных о среднегодовой балансовой стоимости основных фондов (по группам) и норм амортизационных отчислений.

На втором этапе на основе нормативов составляется система затрат, которая включает основные расходы на сырье и материалы ( в соответствии с техническими требованиями), прямые издержки на оплату рабочей силы (научно обоснованные основные ставки заработной платы) и накладные расходы. Стандартные нормы затрат разрабатываются на основе определенной методики. Уровень принятых стандартов позволяет выявить те участки предприятия, которые мешают его эффективному функционированию и препятствуют выпуску конкурентоспособной продукции.

На следующем этапе определяется выручка от реализации продукции. В качестве исходной точки берется прошлогодняя выручка от реализации. Эта величина изменяется в текущем году в результате изменения: себестоимости сравниваемой продукции; цен на реализуемую продукцию предприятия; цен на покупные материалы и комплектующие; оценки основных средств и капиталовложений предприятия; оплаты труда.

Необходимым условием разработки плана является сбалансированность объема производства с прогнозом объема реализации продукции. Для предприятия целесообразно задействовать все производственные мощности и оптимизировать величину материальных запасов. Это является неотъемлемой частью составления годового производственного плана.

Следующим документом является плановый отчет о прибылях и убытках, в котором уточняется спрогнозированный на перспективу размер получаемой прибыли на предстоящий год.

Заключительным документом финансового плана является составление бухгалтерского баланса на конец планируемого года, который отражает все изменения в активах и пассивах в результате планированных мероприятий, и показывает состояние имущества и финансов предприятия.

*Оперативное финансовое планирование* использует утвержденные стратегические позиции в повседневной деятельности для достижения поставленных целей.

Оперативное финансовое планирование заключается в разработке и доведении до исполнителей бюджетов, платежного календаря и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности, в умении эффективно управлять оборотным капиталом и кредиторской задолженностью исходя из критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках утвержденного бюджета.

Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и расчет потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь позволяет решать следующие задачи:

-организация учета временной “стыковки” денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия;

-формирование информационной базы о движении денежных потоков и оттоков;

-ежедневный учет изменений в информационной базе;

-анализ неплатежей (по суммам и источникам возникновения) и организация конкретных мероприятий по их преодолению;

-расчет (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств предприятия;

-анализ финансового рынка с позиции наиболее надежного и выгодного размещения временно свободных денежных средств предприятия.

Платежный календарь составляют на квартал с разбивкой по месяцам и более мелким периодам. Необходимо учитывать объемы производства и реализации, состояние запасов, дебиторскую задолженность в целях контроля за финансовым планом. Притоки и оттоки денежных средств должны быть сбалансированы. Информационной базой платежного календаря служат планы, составленные на предприятии: план реализации продукции, смета затрат на производство, план капитальных вложений; а также выписки по счетам предприятия и приложения к ним; нормативно установленные сроки платежей для финансовых обязательств; договора; счета-фактуры; график выплаты заработной платы; внутренние приказы.

Кроме платежного календаря должен составляться также кассовый план. Это – план оборота наличных денежных средств через кассу. Кассовый план не только отражает платежеспособность предприятия, но и необходим для контроля за поступлением и расходованием наличных денег.

Коммерческому банку, обслуживающему предприятие, так же необходим его кассовый план для того, чтобы составить сводный кассовый план на обслуживание своих клиентов в установленные сроки.

Исходными данными для составления кассового плана являются: предполагаемые выплаты по фонду заработной платы и фонду потребления в части денежных средств, не входящих в фонд оплаты труда, информация о продаже материальных ресурсов или продукции работникам, о прочих поступлениях и выплатах, сведения о сумме налогов, а также календарь выдачи заработной платы и приравненных к ней платежей.

Заключительным этапом финансового планирования является составление сводной аналитической записки. В ней дается характеристика основных показателей годового финансового плана: величина и структура доходов, расходов, взаимоотношений с бюджетом, коммерческими банками, контрагентами. Особая роль отводится анализу источников финансирования инвестиций. Большое внимание уделяется распределению прибыли. Завершают аналитическую записку выводами о плановой обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами и структуре источников их формирования.

Российские предприятия имеют большой опыт плановой работы, разработки различных технико-экономических обоснований, что нельзя оставлять без внимания, но использование теорий, утративших экономическую актуальность, в современных условиях, может привести к кризису менеджмента российских предприятий. В изменившихся условиях хозяйствования необходимо использовать систему планирования на основе синтеза российской практики и достижений мировой экономической мысли. Следует уделить особое внимание организационному и методологическому аспектам финансового планирования.   
За все неблагоприятные последствия своей деятельности ответственность несет непосредственно само предприятие и в его интересах достижение эффективности, прибыльности, получение высоких доходов. Правильно организованное финансовое планирование помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, составлять концепции производства новых товаров и услуг, выбирать рациональные способы их реализации.

Финансовое планирование призвано решать следующие основные задачи:

1. обеспечение финансовыми ресурсами производственно-хозяйственной деятельности предприятия

2. увеличение размера прибыли, повышение показателей рентабельности;

3. обеспечение реальной сбалансированности планируемых доходов и расходов предприятия;

4. определение финансовых взаимоотношений с бюджетами, банками и т.д.;

5. контроль за финансовым состоянием и платежеспособностью предприятия;

6. управление денежными потоками организации;

7. анализ взаимосвязи возможных решений о дивидендах, финансировании и инвестициях;

8. прогнозирование будущих последствий сегодняшних решений;

9. эффективное использование прибыли и других финансовых ресурсов.

На основе системы долгосрочных и оперативных планов осуществляются организация запланированных работ, мотивация персонала, контроль результатов и их оценка с помощью плановых показателей. Предприятие не в состоянии полностью устранить предпринимательский риск, но может снизить его негативные последствия с помощью умелого прогнозирования.

Значение финансового планирования в организации заключается в том, что оно:

1. содержит ориентиры, в соответствии с которыми коммерческая организация будет действовать;
2. позволяет сделать выбор наиболее эффективных путей развития из возможных альтернатив;
3. дает возможность определить в перспективе экономическую эффективность деятельности организации;
4. способствует постановке конкретных целей, которые служат способом мотивации работы менеджеров и позволяют установить критерий оценки их деятельности.

В общем, финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых показателей по обеспечению организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности ее финансовой деятельности в будущем периоде.

Основная цель финансового планирования – обеспечение оптимальных возможностей для успешной хозяйственной деятельности, получение необходимых для этого средств и в конечном итоге достижение прибыльности организации.

Для предприятий всех отраслей экономики разработка регулярных финансовых планов является важнейшей составляющей планово-аналитической работы предприятия.

Финансовое планирование как субъективный процесс разработки и выполнения плановых заданий должен базироваться на объективных условиях, учете действия экономических законов и закономерностей. Они оказывают влияние на установление основных направлений движения финансовых ресурсов, содержание финансовых планов, а также организацию данного процесса. В то же время от научного уровня финансового планирования, должной его организации, применения прогрессивных видов и методов планирования во многом будет зависеть рациональное использование всех ресурсов, действенность экономических рычагов, стимулов и благополучие организации в целом.

Традиционно финансовое планирование опирается на план производства. Это ведет к значительному несоответствию фактических и плановых показателей. Планово-экономические службы часто используют в расчетах калькуляцию полной себестоимости единицы произведенной продукции, распределяя все затраты планового периода по видам изделий. Недостаток сложившейся системы планирования во многом устраняет бюджетирование – современная технология финансового менеджмента.

**Бюджет и бюджетирование в финансовом планировании.**

Планирование финансовой работы и последующий контроль исполнения плановых заданий невозможны без формирования бюджета как основного инструмента гибкого управления, обеспечивающего высшее руководство точной, полной и своевременной информацией о реализации мероприятий по достижению целей развития хозяйствующего субъекта. Применительно к отдельному экономическому субъекту «бюджет» рассматривается как метод учета, позволяющий сравнивать фактические результаты с плановыми показателями, а также как эффективный инструмент для принятия решений, с помощью которого топ – менеджеры предприятия обеспечивают наиболее рациональное использование имущества собственников.

По определению Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США), бюджет - это «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели».

Термин «бюджет» в последние годы занял прочное место в работах российских экономистов. Так, Е.С. Стоянова рассматривает бюджет предприятия как «...количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей...», что практически совпадает с мнением практикующих американских бухгалтеров.

Российские экономисты постоянно подчеркивают, что бюджет как инструмент управления экономикой предприятия позволяет научиться не только управлять финансами, но и регулировать отношения как внутри хозяйствующего субъекта, так и с внешней средой.

Для современного предприятия бюджетирование - это система согласованного управления отдельными его подразделениями на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично изменяющегося бизнеса. При этом основная задача бюджетирования заключается в повышении эффективности работы хозяйствующего субъекта на основании целевой ориентации и координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств предприятия и их источников, выявления рисков и снижения их уровня, а также повышения гибкости в функционировании экономического субъекта.

Бюджетирование – это разработка бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования. Финансовые бюджеты являются составной частью общего бюджета, который представляет собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов. В нашей стране под бюджетированием часто понимают так на­зываемое казначейское бюджетирование, т.е. регламент управления денежными средствами, используемыми в операционной деятельности организации. В мировой практике бюджетирование — это элемент менеджмента, ориентированный на управление организацией (в денежных показателях), представляющий собой методологию планирования, учета и кон­троля денежных средств и финансовых результатов. Таким образом, казначейская функция является вторичной по отношению к бюд­жетированию.

Наиболее значимыми управленческими задачами,решаемыми с помощью бюджетирования, являются:

* планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;
* координирование различных бизнесов (как видов хозяйст­венной деятельности) и структурных подразделений, согласова­ние интересов отдельных работников и групп в целом по органи­зации;
* оперативное отслеживание отклонений фактических резуль­татов деятельности организации и ее структурных подразделений от поставленных целей, выявление и анализ причин этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;
* эффективный контроль за расходованием финансовых и ма­териальных ресурсов, обеспечение плановой дисциплины;
* оценка выполнения плана центрами финансовой ответствен­ности и их руководителей;
* стимулирование менеджеров центров финансовой ответствен­ности к достижению целей своих структурных подразделений.

Наиболее общая классификация бюджетов по основным классификационным признакам приведена в таблице.

# Таблица 1

*Общая классификация бюджетов*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Классификационный признак*** | ***Вид бюджета*** |
| По сферам деятельности  предприятия | Бюджет по операционной деятельности |
| Бюджет по инвестиционной деятельности |
| Бюджет по финансовой деятельности |
| По видам затрат | Бюджет текущих затрат |
| Бюджет капитальных затрат |
| По широте номенклатуры  затрат | Функциональный бюджет |
| Комплексный бюджет |
| По методам разработки | Фиксированный бюджет |
| Гибкий бюджет |
| По длительности  планируемого периода | Ежедневный, понедельный, месячный,  квартальный, годовой бюджет |
| По периоду составления | Оперативный бюджет |
| Текущий бюджет |
| Перспективный бюджет |
| По непрерывности планирования | Самостоятельный бюджет |
| Непрерывный (скользящий) бюджет |
| По степени содержания информации | Укрупненный бюджет |
| Детализированный бюджет |

В бюджете по операционной деятельности в рамках соответствующего временного периода детализируется содержание показателей, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по операционной деятельности.

Бюджет по инвестиционной деятельности направлен на соответствующую детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по этой деятельности.

Бюджет по финансовой деятельности призван соответствующим образом детализировать показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств.

Бюджет текущих затрат состоит из двух разделов: текущие расходы, представляющие собой издержки производства (обращения) по рассматриваемому виду операционной деятельности, и доходы от текущей хозяйственной деятельности, сформированные в основном за счет реализации продукции (товаров, услуг).

Бюджет капитальных затрат представляет собой форму доведения до конкретных исполнителей результатов текущего плана капитальных вложений, разрабатываемого на основе нового строительства, реконструкции и модернизации основных фондов, приобретения оборудования и нематериальных активов и т.д.

Функциональный бюджет разрабатывается по одной (или двум) статье затрат, например бюджет оплаты труда персонала, комплексный - по широкой номенклатуре затрат, например бюджет производственного участка, бюджет административно-управленческих расходов и т.п.

Гибкий бюджет является, скорее, динамичным, чем статичным. Он разрабатывается с учетом изменений, которые будут внесены в него при колебаниях выпуска, объемов реализации и других параметров деятельности, влияющих на уровень доходов и расходов проекта.

Фиксированный (статичный) бюджет должен оставаться без изменений независимо от объемов выпуска и другого достигнутого уровня деятельности, т.е. это бюджет, основанный только на одном уровне активности (для одного объема производства или продаж). Он подходит для предприятий, уровень производства (реализации) которых предсказуем и достаточно стабилен или, наоборот, у которых изменение уровня деятельности в производстве не приводит к изменениям затрат или годового дохода.

Оперативный бюджет прямо связан с достижением целей проета, например план производства, план материально-технического снабжения.

Текущий бюджет является краткосрочным и направлен на планирование текущих целей проекта.

Перспективный бюджет - это бюджет генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры предприятия.

Самостоятельный бюджет не зависит от других бюджетов.

Непрерывный (скользящий) бюджет - по мере того, как заканчивается месяц или квартал, к бюджету добавляется новый.

В укрупненном бюджете основные статьи доходов и расходов указываются укрупненно.

В детализированном бюджете все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим.

**Виды бюджетов и их структура.**

Все основные бюджеты взаимосвязаны друг с другом и имеют ряд так называемых корреспондирующих статей. Это проявляется прежде всего в форматах БДиР и БДДС, имеющих ряд одинаковых статей, в которых отражаются текущие затраты и их финансирование. Но различия между БДиР и БДДС неизбежны, поскольку первый документ имеет сугубо абстрактный характер и предназначен для планирова­ния, а также распределения затрат с последующим выяснением финансовой эффективности (прибыльнос­ти) проекта, а второй – отражает фактическое движение денег в биз­несе вне какой бы то ни было связи с эффективностью их исполь­зования. Одно из назначений расчетного баланса в этой связи заклю­чается в том, что он фиксирует расхождения, возникающие между корреспондирующими статьями БДиР и БДДС.

Операционные и вспомогательные бюджетыпрежде всего необходимы для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые сле­дует учитывать при составлении основных бюджетов. Если набор основных бюджетов является обязательным, то состав операционных и вспомогательных бюджетов может определяться руководителями предприятия или проекта, прежде всего исходя из характера стоящих перед организацией целей и задач, а также уровня квалификации работников финансовых и планово-экономических служб, степени методической, организаци­онной и технической готовности предприятия или компании.

Дополнительные (специальные) и вспомогательные бюджеты необходимы для более точного определения целевых показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей отраслевого или мест­ного (регионального) налогообложения. Дополнительные (специальные) бюджеты могут быть составлены только после того, как составлены все три основных бюджета. Бессмыслен­но распределять прибыль или планировать налоги, если величина прибыли не известна. В этом случае невозможно определить и налоговые выплаты. Набор специальных бюджетов, как и операционных, может определяться самостоятельно руководителями предприятия или компании в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

Бюджетирование как управленческая технология включает три составные части:

* 1. технологию бюджетирования**,** включающую виды и форму бюджетов, целевые показатели (систему финансово-экономических показателей, на основе которых строятся бюджеты), порядок кон­солидации бюджетов в сводный бюджет организации;
  2. организацию процесса бюджетирования,предусматривающую формирование финансовой структуры организа­ции (определяются центры финансовой ответственности — объ­екты бюджетирования), бюджетного регламента, этапов бюджет­ного процесса, графика документооборота, системы внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и пр.);
  3. использование информационных технологий**,** позволяющих не только разработать различные сценарии будущего финансового состояния организации (или отдельного бизнеса), но иосуществлять оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля. Применение информационных технологий в области бюджетиро­вания возможно лишь при наличии сплошного управленческого учета.

Система бюджетированияпредставляет собой совокупность таких элементов, как структура бюджетов, процедура формирова­ния, согласования и утверждения бюджетов и контроль за их фак­тическим исполнением, нормативная база (нормы, нормативы, лимиты), типовые процедуры и механизмы принятия управленче­ских решений. В общем случае можно выделить пять этапов по­становки системы бюджетирования в организации.

Цель первого этапа (формирование финансовой структу­ры*)* — разработать модель структуры, позволяющей установить от­ветственность за исполнение бюджетов и контролировать источни­ки возникновения доходов и расходов.

На втором этапе (создание структуры бюджетов)определяется общая схема формирования сводного бюджета орга­низации.

В результате проведения третьего этапа формируется учетно-финансовая политика организации,т.е. правила ве­дения и консолидации бухгалтерского, производственного и опера­тивного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при со­ставлении и контроле (мониторинге) выполнения бюджетов.

Цель четвертого этапа — разработка регламента планирования*,* определяющего процедуры планирования, мониторинга и анализа причин невыполнения бюджетов, а также текущей корректировки бюджетов.

Пятый этап (внедрение системы бюджетирования)включает ра­боты по составлению операционного и финансового бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректи­ровке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответ­ствия потребностям организации.

**Цели использования бюджетирования.**

* Определение потребности в капитале - собственный капитал и задолженность. Если возникнет необходимость в дополнительном финансировании, то чем раньше это станет известно, тем скорее можно провести переговоры с финансистами, чтобы определить лучший вариант привлечения средств. Для любых активов в организации необходимы соответствующие источники. При этом необходимо знать, сколько понадобится средств, на какое время и в каком объеме будет образована прибыль.
* Управление ожиданиями инвесторов. Главное ожидание инвесторов заключается в том, чтобы инвестированные ими деньги управлялись профессионально и эффективно. Руководство должно использовать инструменты, необходимые для эффективного управления хозяйственной деятельностью, позволяющей обеспечить выручку и ликвидность и сохранить доверие инвесторов.
* Подготовка отчетности для внешних сторон. В частном секторе бюджеты обычно не раскрываются, так как содержат информацию, представляющую интерес для конкурентов. Наиболее публикуемые бюджеты - это бюджеты государственного сектора, а также тех компаний, которые стремятся привлечь капитал, т.е. убедить потенциальных инвесторов вкладывать свои средства. В обоих случаях цель раскрытия бюджетов - поделиться планами организаций с общественностью в обмен на ее поддержку.
* Информирование. Решение о том, чем будет заниматься компания в будущем, даже если она продолжит свою деятельность без изменений, должно быть надлежащим образом оформлено и доведено до сведения заинтересованных лиц, в частности персонала. Процесс планирования предполагает глубокое изучение возможностей и проблем, которые могут возникнуть у компании.
* Контроль. На основании бюджетов формируется система базовых показателей, по которым оцениваются результаты деятельности. Признание и определение количественных параметров незапланированных отклонений позволяют руководству предпринять адекватные действия по корректировке. У менеджеров есть утвержденный высшим руководством план, на который они и опираются в своей деятельности. В нем определяются конкретные показатели ожидаемой от них выручки и устанавливаются ограничения по допустимым расходам.
* Совершенствование. Большинство сотрудников желает повысить свой доход без перемены места работы, а для этого компания должна наращивать прибыль либо путем увеличения выручки, либо с помощью сокращения затрат, либо с использованием и того, и другого. С целью достижения этого необходимо осуществлять изменения и продумывать систему мер по совершенствованию хозяйственной деятельности. Для обеспечения непрерывного и постоянного усовершенствования необходима полностью отлаженная координация усилий различных сотрудников и департаментов. Планирование, нацеленное на достижение лучших результатов с определением количественных параметров ожидаемых показателей, а также их разъяснения исполнителям, которых предполагается задействовать в достижении таких показателей, и является залогом успеха.
* Проведение разграничения между бюджетированием и управлением. Бюджетирование представляет собой процесс планирования и предшествует управлению. Управление представляет собой достижение запланированного результата и по возможности более высоких результатов.
* Внешние перспективы. Ни одна организация не работает в изоляции. Необходимо постоянно анализировать влияние, которое оказывает внешняя среда на ее проекты. Если экономика на подъеме, то надо стремиться обеспечить свой рост, если же в состоянии спада, то надо выстраивать свою деятельность так, чтобы избежать сокращения объема оказания услуг. Компании необходимо знать тенденции, которые повлияют на ее продажи.
* Оценка риска. Деятельность организации всегда связана с угрозами, и при подготовке бюджета проекта их необходимо предвидеть. Экономический спад может привести к сокращению емкости рынка, на который ориентирована продукция организации, ее могут потеснить конкуренты. Действия государства могут воспрепятствовать в полной мере реализовать возможности компании и даже поставить под угрозу само ее существование.

Таким образом, бюджетирование помогает компании избежать негативных последствий в результате изменения экономической ситуации, извлечь максимальные выгоды или минимизировать убытки, т.е. бюджет предполагает действия, позволяющие организации адаптироваться к ожидаемым событиям.

Существует ряд контрольных показателей бюджетирования:

1. Объем продаж, величина (сумма) дебиторской задолженности, доля дебиторской задолженности в объеме продаж, норматив запасов готовой продукции в сбытовой сети или на складе, процент превышения текущих запасов над нормативом, норма и масса маржинальной, операционной, балансовой и чистой прибыли, раз­мер неснижаемого конечного сальдо и т.п. создают системы координат для проекта, 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.

2. Доходность активов, оборачива­емость активов, нормы затрат наиболее важных видов ресурсов, лимиты условно-постоянных затрат, прирост активов, размер кредиторской за­долженности и т.п. отражают повышение 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.

3. Такие показатели как доход на вложенный капитал создают возможности для оценки инвестиционной привлекательности проектов, которые реализует предприятие.

4. Размеры и условия внешнего финансирования повышают обоснованности выделения финансовых (прежде всего инвестиций и кредитов) и нефинансовых ресурсов (товарных кредитов) по отдельным направлениям хозяйственной деятельности; более точное определение направлений инвестиционной по­литики.

5. Превращение проекта в «финансово прозрачный», понятный в финансовом отношении для тех, кто вложил в данный бизнес свои деньги.

6. Укрепление финансовой дисциплины и сочетание стимулирования  
более эффективной работы структурных подразделений в интересах   
проекта.

7. Проведение постоянного мониторинга финансовой эффективности проекта.

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

Правильно поставленное, полноценное бюджетирование позволит решить проблемы оптимизации финансовых потоков, сбалан­сированности источников поступления денежных средств и их использования, определить объемы и формы, условия и сроки внешнего фи­нансирования и многие другие управленческие задачи.

Существуют три обязательных условия использования бюджетирования: технология бюджетирования; организация бюджетирования; методика проведения финансовых расчетов.

Технология бюджетирования включает инструментарий финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система целе­вых показателейи нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения и т.п.

Организация бюджетирования включает финансовую структуру компании (состав центров учета – структурных подразделений либо бизнесов предприятия или компании, являющихся объектами бюджетирования), бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций в аппарате управления (между функциональными службами и структурными подразделениями различного уровня) в процессе бюд­жетирования, систему внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т.п.).

Методика проведения финансовых расчетов предусматривает постановку сплошного управленческого учета, в рамках которого в любое время (хоть по минутам) можно получать оперативную информацию о ходе исполнения ранее принятых (утвержденных) бюджетов (о движении денежных средств, уровне издержек, структуре себестоимости, норме и массе прибыли и т.п.). Если из схемы выпадает хотя бы один составной элемент, то вряд ли можно рассчитывать на успех постановки бюджетирования и на то, что оно поможет решить проблемы в области управления финансами.

Для эффективного использования 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 или фирмы. Графики и процедуры составления, согласования, консолидации и утверждения бюджетов в компании, графики и процедуры составления отчетов об исполнении бюджетов, их анализ и корректировки, а также соответствующие им графики документооборота превращают бюджетирование и финансовое планирование в управленческую технологию, в инструмент финансового контроля.

Бюджетный регламент – это установленный порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки), оперативного контроля и оценки исполнения (проведения план-факт анализа) бюджетов различных видов и уровней.Его составными элементами являются:

1. принятые бюджетный период и минимальный бюджетный период (разбивка отдельных бюджетных периодов на подпериоды);
2. продолжительность бюджетного цикла,или шаг финансового планирования, - период, по истечении которого (а это может быть один  
   или несколько минимальных бюджетных периодов) составляются  
   отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов и пересматриваются (корректируются) бюджеты на оставшу­юся часть бюджетного периода;
3. стадии бюджетного цикла,или периодизация бюджетного контролл­инга (определение регламента проведения план-факт анализа), т.е. выделение наряду со стадиями разработки и корректировки бюдже­тов системы внутреннего оперативного (текущего) контроля и оцен­ки исполнения бюджета,включающей всю структуру формальных или неформальных процедур, предназначенных для анализа и оцен­ки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательства­ми в течение бюд­жетного периода; периодический мониторинг текущей деятельнос­ти, т.е. сравнение плановых (целевых) показателей (объемов производства и реализации, структуры и размера затрат) с бюджет­ными наметками; сроки (график) и порядок составления отчетов об исполнении, проведения план-факт анализа, составления скорректи­рованных бюджетов, их последующего согласования, представле­ния, консолидации и утверждения;
4. набор функций и задач,которые предстоит выполнять в процессе бюджетирования (по составлению, согласованию, консолидации и т.д.);
5. сроки (график) и порядоквыполнения отдельных функций и задач  
   при разработке, согласовании, представлении, консолидации и ут­верждении бюджетов различных уровней;
6. состав и соподчиненность(организационная структура управления)  
   ответственных исполнителей за конкретные функции и задачи по стадиям бюджетного цикла;
7. механизм санкций, применяемых в ком­пании для обеспечения соблюдения бюджетного регламента, поощрения и принуждения ответственных исполнителей выполнять функции и задачи, за которые на них возложена ответственность.

Продолжительность бюджетного цикла увязана с шагом финансового планирования. Заключительная стадия текущего бюджетного цикла (корректировка бюджета) одновременно является первой стадией (разработка бюд­жета) для следующего бюджетного цикла.

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

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

Чтобы система бюджетирования была эффективной, необходи­мо наличие ряда условий:

* методологической и методической основы для разработки, контроля и анализа бюджета;
* целостности и достоверности данных при их передаче «снизу вверх»;
* доступа к оперативным данным о состоянии бизнеса для принятия обоснованных управленческих решений.

В конечном счете, эффективностью процесса бюджетирования определяется эффективность работы предприятия. При этом внедрение и использование процедуры бюдже­тирования хорошо помогает выявить и классифицировать многие проблемы на предприятии, которые до этого могли ос­таваться незамеченными

###### Заключение

Для современного предприятия бюджетирование - это система согласованного управления отдельными его подразделениями и проектами на основе систематической обработки экономической информации. При этом основная задача бюджетирования заключается в повышении эффективности работы хозяйствующего субъекта на основании целевой ориентации и координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств предприятия и их источников, выявления рисков и снижения их уровня, а также повышения гибкости в функционировании экономического субъекта.

К числу основных функций бюджетирования относятся прогнозирование и про­ведение сценарного анализа, т.е. оценки различных вариантов финан­сового положения в будущем. Роль бюджетирования заключается в том, чтобы представить всю финансовую информацию, показать движение денежных средств, финансовых ресурсов.

Как управленческая технология бюджетирование является не толькоинструментом планирования, но и сред­ством контроля за состоянием и изменением положения дел с финанса­ми проекта. Поэтому наряду с бюджетами на предстоящий период составляются отчеты об исполнении бюджетов за истекшее время, а также сопоставляются пла­новые и фактические показатели. По результатам сопоставления про­водится план-факт анализ отклонений, т.е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых и причин их возникнове­ния. На основе проведенного план-факт анализа производится планирование и корректировка бюджетов на будущий период с учетом причин возникновения отклонений в прошлом.

Одной из основных особенностей процесса бюджетирования является то, что на предприятии бюджетирование представлено в форме планирования двух основных бюджетов, а именно: бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств. Некоторые формы других бюджетов в той или иной степени включены в эти два основных бюджета.

Одним из основных недостатков действующей системы бюджетирования на предприятии является отсутствие автоматизации, что в значительной степени усложняет процесс планирования на предприятии.

Также необходимо не превышать суммы авансов, которые предоставляет государственный заказчик на производство тех или иных видов научно-исследовательской продукции. В случае если предприятию необходимы дополнительные средства на производство продукции и выполнение государственных заказов, необходимо предоставлять обоснование, чтобы государственный заказчик выделил дополнительные средства.

Основная цель бюджетирования - финансовое планирование, учет и контроль доходов и расходов, получаемых от производства продукции, позволяющее сопоставлять и анализировать прогнозируемые и фактические финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами при помощи выявления причин возникновения отклонений показателей и предложения возможных рекомендаций по наиболее эффективному использованию финансовых ресурсов и достижению точных сроков, требуемых государственным заказчиком.

Таким образом, одним из основных способов повышения эффективности бюджетирования является внедрение автоматизированной системы бюджетирования, которая способна значительно повысить качество финансового планирования на предприятии в целом.

## Список литературы

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. - К.: Ника-Центр, 2007.
2. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом. – СПб., 2006
3. Адамов Н., Тилов А. Сущность, функции и методы бюджетирования // Финансовая газета, № 8, 2007
4. Колесниченко В. Построение системы бюджетирования // Финансовая газета, № 34, 2007.
5. Иванов Р. Бюджетирование. Практические аспекты постановки задачи // Проблемы теории и практики управления, № 1, 2006.
6. Сапожников Е.И. Особенности бюджетирования в российских организациях // Финансовый менеджмент, № 6, 2006.
7. Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии // Финансовый менеджмент, № 6, 2006.
8. Хруцкий В.Е. Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. - М.: Финансы и статистика, 2008
9. <http://www.rarus.ru/company/press/rsc108.asp>
10. <http://www.financial-lawyer.ru/topicbox/upravlencu/finansovoe_planirovanie/124-550.html>