

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: т е о р и я и п р а к т и к а

Рекомендовано УМО по образованию
в области финансов, учета и мировой экономики
в качестве **учебного пособия** для студентов,
обучающихся по специальности
«Бухгалтерский учет, анализ и аудит»



МОСКВА
2009

УДК 336.14(075.8)
ББК 65.261.3я73
Б98

Рецензенты:

М.В. Мельник, проф. кафедры экономического анализа и аудита ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве РФ», д-р экон. наук,

Ю.Р. Тумаян, проф. кафедры экономической теории ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет», д-р экон. наук, проф.

Бюджетирование: теория и практика (+CD) : учебное пособие /
Б98 Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова [и др.]. — М. : КНОРУС, 2009. — 400 с.

ISBN 978-5-390-00244-5

Рассматриваются теоретические положения создания системы бюджетирования на предприятиях различного профиля и предлагается технология составления скоординированного по всем показателям плана работы предприятия с учетом ресурсных ограничений на базе разработанного программно-методического комплекса КИС:Бюджетирование.

Для студентов высших учебных заведений, а также практических работников.

УДК 336.14(075.8)
ББК 65.261.3я73

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.000035.01.08 от 09.01.2008 г.

Изд. № 1221. Подписано в печать 05.12.2008.

Формат 60×90/16. Гарнитура «PetersburgС». Печать офсетная. Бумага газетная.

Усл. печ. л. 25,0. Уч.-изд. л. 17,74. Тираж 3000 экз. Заказ №

ЗАО «КноРус». 129110, Москва, ул. Большая Переяславская, 46.

Тел.: (495) 680-7254, 680-0671, 680-1278.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в ОАО «Московская типография № 2».

129085, Москва, пр. Мира, 105.

ISBN 978-5-390-00244-5

© Коллектив авторов, 2009

© ЗАО «МЦФЭР», 2009

© ЗАО «КноРус», 2009

Введение	7
Глава 1. Планирование производственно-хозяйственной деятельности предприятия	9
1.1. Функции планирования	9
1.1.1. Сущность планирования деятельности предприятия	9
1.1.2. Система планов на предприятии и их взаимосвязь	11
1.1.3. Принципы и методы планирования	17
1.2. Бюджетирование как метод планирования	21
1.2.1. Сущность и функции бюджетирования	21
1.2.2. Классификация бюджетов и методов их разработки	25
1.2.3. Мировой опыт бюджетного планирования на предприятии	30
1.2.4. Развитие бюджетного планирования в России	51
Глава 2. Регламент бюджетирования	55
2.1. Параметры бюджета предприятия	57
2.1.1. Формат бюджета	58
2.1.2. Период и интервалы планирования	62
2.1.3. Назначение центров ответственности	66
2.1.4. Места возникновения затрат	72
2.1.5. Статьи бюджета	74
2.1.6. Региональные и корпоративные настройки	75
2.2. Контроль за исполнением бюджетных поручений	76
2.2.1. Группа поручений «Нормативно-справочная информация»	77
2.2.2. Группа поручений «Бизнес-прогнозы»	83
2.2.3. Группа поручений «Фактические данные»	88
2.3. Бюджетирование предприятия и группы предприятий	89
2.3.1. Регламент бюджета бизнес-единиц	90
2.3.2. Регламент консолидированного составного бюджета предприятия	91
2.3.3. Бюджетирование ассоциативных форм предпринимательства	92
Контрольные вопросы	94
Глава 3. Прогнозирование рынков	95
3.1. Участники рынка, товары и услуги	97
3.1.1. Контрагенты	97
3.1.2. Иностранные валюты	99
3.1.3. Товары и услуги	101
3.2. Прогноз цен на товары и услуги	109

3.2.1.	Прогноз цен на начало планируемого периода и темпов роста ..	111
3.2.2.	Прогноз инфляции и курсов иностранных валют	114
3.3.	Прогноз спроса покупателей и заказчиков	118
3.3.1.	Контрактные обязательства перед покупателями и заказчиками	120
3.3.2.	Прогноз условно постоянного спроса на товары и услуги	126
3.3.3.	Прогноз дополнительного инициированного спроса	128
3.4.	Прогноз предложений поставщиков и подрядчиков	131
3.4.1.	Контрактные обязательства перед поставщиками	133
3.4.2.	Лимиты поставщиков и подрядчиков	136
3.4.3.	Неограниченные предложения поставщиков и подрядчиков.....	137
	Контрольные вопросы	138
Глава 4.	Материальные ресурсы и запасы	139
4.1.	Задачи теории управления запасами	139
4.1.1.	Складские запасы	142
4.1.2.	Места хранения	144
4.1.3.	Прогноз складских запасов на начало планируемого периода.....	147
4.1.4.	Нормирование уровня складских резервов	150
4.2.	Материальные ресурсы в незавершенном производстве	154
4.2.1.	Укрупненное планирование запаса незавершенного производства	156
4.2.2.	Калькулирование незавершенного производства	158
	Контрольные вопросы	159
Глава 5.	Производственные ресурсы	160
5.1.	Оборудование и установки	163
5.1.1.	Средства труда в структуре мест возникновения затрат	165
5.1.2.	Производственная мощность установки	167
5.2.	Трудовые ресурсы	170
5.2.1.	Структура персонала	173
5.2.2.	Планирование численности	174
5.2.3.	Баланс рабочего времени	179
	Контрольные вопросы	182
Глава 6.	Планирование потребности в ресурсах	183
6.1.	Производственные нормы расхода	185
6.1.1.	Спецификация норм материальных затрат	191
6.1.2.	Нормирование труда и сдельная его оплата	195
6.2.	Сметы затрат на производство и реализацию продукции	200
6.2.1.	Постоянные и единовременные затраты на производство	200
6.2.2.	Коммерческие издержки	202
6.3.	Планирование прочих расходов	204
6.3.1.	Расходы будущих периодов	204
6.3.2.	Сметы прочих доходов и расходов	205
6.4.	Потребность в производственных ресурсах	206
6.4.1.	Производственные операции	214
6.4.2.	Маршрутные карты	216
6.4.3.	Технологическая вариабельность производства	220
	Контрольные вопросы	223

Глава 7. Налоговое планирование	224
7.1. Система налогообложения	226
7.1.1. Использование системы налогообложения	227
7.1.2. Внесение изменений в систему налогообложения	230
7.1.3. Создание новой системы налогообложения	230
7.2. Налогообложение в совокупном бюджете группы предприятий	231
Контрольные вопросы	233
Глава 8. Внеоборотные активы и инвестиции	234
8.1. Финансовый план инвестиций	236
8.1.1. Инвестиционные проекты	238
8.1.2. Долгосрочные финансовые вложения	242
8.2. Внеоборотные активы предприятия	243
8.2.1. Ввод в эксплуатацию основных средств и нематериальных активов	245
8.2.2. Выбытие основных средств и нематериальных активов	246
8.2.3. Аренда и лизинг имущества	249
8.2.4. Амортизация основных фондов и нематериальных активов	252
Контрольные вопросы	258
Глава 9. Расчет производственной программы	259
9.1. Факторы, учитывающие непрерывность производства	263
9.1.1. Предопределенное производство	263
9.1.2. Использование незавершенного производства	266
9.2. Факторы, обеспечивающие планируемый уровень рисков	266
9.2.1. Обеспечение страхового уровня запасов	266
9.2.2. Превентивное накопление материальных ресурсов	268
9.3. Факторы, определяемые внутренними и внешними потребностями и ограничениями	271
9.3.1. Обеспечение постоянных затрат периода	271
9.3.2. Формирование бюджета продаж	272
9.3.3. Переменные вычисляемые затраты	273
9.3.4. Фактор ограниченности производственных ресурсов	276
9.3.5. Выпуск зависимых продуктов и услуг	277
9.3.6. Вариабельность процесса производства	279
9.3.7. Лимитирующий фактор предложений поставщиков и подрядчиков	279
9.3.8. Дискретность производства и поставок	280
9.3.9. Особенности планирования производства для группы предприятий	281
Контрольные вопросы	282
Глава 10. Калькуляция себестоимости продукции и услуг	283
10.1. Объекты и методы калькулирования	285
10.1.1. Система объектов калькулирования	285
10.1.2. Методы вычисления затрат на выпуск продукции	288
10.1.3. Стоимость используемых ресурсов	292
10.2. Затраты на производство	294
10.2.1. Прямые затраты на объекты калькулирования	294
10.2.2. Распределение косвенных затрат	296

10.2.3. Стоимость сопутствующих продуктов и возвратных отходов	299
10.2.4. Распределение затрат в системе сопряженных продуктов	299
10.2.5. Оценка незавершенного производства	300
10.2.6. Списание расходов будущих периодов	301
10.3. Себестоимость отгруженной продукции	303
Контрольные вопросы	304
Глава 11. Финансовое планирование	305
11.1. Планирование задолженностей	305
11.1.1. Дебиторская задолженность	307
11.1.2. Кредиторская задолженность	310
11.1.3. Графики оплаты	314
11.2. Привлечение заемных средств	319
11.2.1. Привлечение кредитов, займов	321
11.2.2. Процентные ставки	326
Контрольные вопросы	327
Глава 12. Сводный бюджет предприятия	328
12.1. Операционные бюджеты	332
12.1.1. Бюджет продаж	333
12.1.2. Бюджет производства	335
12.1.3. Бюджет коммерческих расходов	337
12.1.4. Бюджет управленческих расходов	339
12.1.5. Бюджет закупок	340
12.1.6. Бюджет оплаты труда	342
12.2. Финансовый бюджет	345
12.2.1. Бюджет доходов и расходов	346
12.2.2. Бюджет движения денежных средств	351
12.2.3. Прогнозный баланс	353
Контрольные вопросы	358
Глава 13. Анализ и контроль за исполнением бюджетов	359
13.1. Анализ плановых финансово-экономических показателей	359
13.1.1. Показатели ликвидности	360
13.1.2. Показатели финансовой устойчивости	365
13.1.3. Фондоотдача	369
13.1.4. Материалоемкость	373
13.1.5. Показатели прибыли и рентабельности	375
13.2. Контроль и план-факт анализ исполнения бюджета	376
13.2.1. Анализ исполнения сводного бюджета	381
13.2.2. Общее изучение результатов исполнения сводного бюджета	384
13.2.3. Мотивационная функция бюджетирования	386
Контрольные вопросы	390
Рекомендуемая литература	391

Результатом усиления роли финансовой составляющей в деятельности предприятий стало внедрение на российских предприятиях новой системы управления финансами — бюджетирования.

За последние годы в связи с неуклонным ростом номенклатуры продукции и темпов ее обновления характер промышленного предприятия изменился. Управление финансами предприятия стало невозможно без эффективного планирования его производственной деятельности. Ускорение организации выпуска новой продукции в современных экономических условиях выступает в качестве важнейшего инструмента удовлетворения запросов потребителей. Ограниченность материально-финансовых ресурсов усиливает роль правильного выбора приоритетов в деятельности хозяйствующего субъекта. В связи с этим бюджетирование призвано обеспечить конкурентоспособный процесс производства продукции при условии оптимального использования всех ресурсов, эффективное развитие предприятия при постоянных изменениях внешних условий.

Планировать будущий исход в условиях неопределенности и выбирать путь, оказывающий влияние на будущее, — задача, стоящая перед менеджерами компании. Главной целью прогноза является снижение уровня неопределенности, в пределах которого приходится принимать управленческие решения. Высокие требования к эффективности планирования деятельности предприятия предполагают прогнозирование в двух направлениях: план должен соответствовать имеющимся тенденциям рыночной конъюнктуры и внутренним ресурсам предприятия.

В этой связи под системой бюджетирования следует понимать технологию составления скоординированного по всем подразделениям плана работы предприятия при наличии ресурсных ограничений, базирующуюся на комплексном анализе прогнозов изменения внешних и внутренних параметров посредством расчета экономических и финансовых показателей и индикаторов деятельности.

Данное учебное пособие является теоретико-практическим руководством по постановке и дальнейшему совершенствованию системы бюджетного планирования на предприятиях на базе программно-методического комплекса КИС:Бюджетирование, который в полной мере отвечает предъявляемым требованиям и имеет широкое практическое применение на предприятиях во всех отраслях народного хозяйства.