

Технология составления бюджета предприятия

Д. И. Долгов (к.э.н., доцент кафедры менеджмента
и экономики образования
МордГПИ им. М. Е. Евсевьева, г. Саранск),
89053783787,
E-mail: dolgov_dmitry@mail.ru

Технология составления бюджета предприятия описывает соотношения между отдельными показателями внутри бюджетных таблиц и соотношение итоговых показателей отдельных бюджетных таблиц как единого целого бюджета. Бюджетные таблицы составляются на основе деления года на кварталы,

А) предприятие производит и продает несколько видов продукта,

Б) предприятие является плательщиком налога на добавленную стоимость,

С) все не прямые налоги, которые включаются в валовые издержки, автоматически учитываются в составе тех базовых показателей, исходя из которых они определяются (например, заработная плата планируется вместе с начислениями),

Д) налог на прибыль рассчитывается по упрощенной схеме – прибыль оценивается по итогам работы компании за год, а затем равномерно делится на четыре части.

В соответствии со сложившейся традицией финансовый менеджер составляет систему бюджетов на ежеквартальной основе, получив из отдела маркетинга данные о прогнозных объемах сбыта.

Совокупность собранной информации представлена ниже. Следует отметить, что исходные данные обычно представляются по блокам в соответствии со списком бюджетов, которые разрабатываются финансовым менеджером предприятия.

В качестве первого блока исходных данных используется прогноз объемов продаж и цен.

Рассчитываемая система бюджетов включает:

А) Бюджет продаж.

Б) План производства

С) Бюджет затрат на оплату труда.

Д) Бюджет накладных затрат.

Е) Бюджет себестоимости

Ж) Бюджет административных и маркетинговых затрат.

Бюджет продаж с графиком получения денег от потребителя. Данный бюджет составляется с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию и коэффициентов инкассации.

План производства продукции составляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе (это касается изделий массового производства-стартеров) и исходя из перечня заключенных договоров на производство деталей и машин СТО (специального технологического оборудования)

Бюджет затрат на оплату труда составляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты. Он формализован в виде соответствующих таблиц.

На данном предприятии используется сдельно-повременная система оплаты труда основных рабочих (сдельщиков) и повременная оплата труда рабочих повременщиков и ИТР.

В соответствии с этой системой имеется норматив затрат прямого труда на единицу готовой продукции. Один час затрат прямого труда оплачивается исходя из норматива. В итоге, планируется бюджет времени и денежных затрат на оплату прямого труда.

Бюджет производственных накладных затрат составляется с использованием агрегированных финансовых показателей. Дело в том, что состав накладных издержек зачастую велик, и производить планирование накладных издержек по элементам затрат есть неоправданно большой аналитический труд. Поэтому все накладные издержки предварительно делятся на переменные и постоянные, и планирование переменных накладных издержек осуществляется в соответствии с плановым значением соответствующего базового показателя. В рассматриваемом примере в качестве базового показателя использован объем затрат прямого труда. В процессе предварительного анализа установлен норматив затрат прямого труда работы основного персонала.

Оценка себестоимости продукции необходима для составления отчета о прибыли и оценки величины запасов готовой продукции на складе на конец планового периода. Себестоимость складывается из трех компонент: прямые материалы, прямой труд и производственные накладные издержки.

Бюджет административных и маркетинговых затрат.

Данный бюджет составляется с помощью такого же подхода, что и бюджет производственных накладных издержек.

Все издержки разделяются на переменные и постоянные. Для планирования переменных издержек в качестве базового показателя используется объем проданных товаров, а не затраты прямого труда, как это было ранее.. Постоянные накладные затраты переносятся в бюджет буквально так, как они представлены в исходных данных.

В методическом смысле данный бюджет не вызывает проблем. Сложнее всего обосновать конкретные суммы затрат на рекламу, зарплату менеджмента и т.п. Здесь возможны противоречия, так как обычно каждое функциональное подразделение старается обосновать максимум средств в бюджете. В то же время, бюджет всего может “не выдержать”, говорят “бюджет не резиновый”. Методическая проблема состоит в том, как оценить

результат бюджета для различных вариантов объемов финансирования всех функциональных подразделений предприятия. Здесь на помощь приходит сценарный анализ, который, исповедуя по существу идеологию гибкого планирования, рассматривает возможные варианты бюджета для различных составляющих финансирования. Из всех вариантов выбирается тот, который наиболее приемлем исходя из стратегии руководства предприятия.