

УДК 657

Л. С. Боташева, И. А. Джанибекова

ФГБОУ ВО «Северо-Кавказская государственная академия», г. Черкесск,
email: leilushka@bk.ru; dzanibekova.indira@gmail.com

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ ЗАТРАТ

Ключевые слова: бюджетирование, контроль, бюджетный процесс, затраты, система контроля, управленческий учёт, бюджет.

Данная статья посвящена сущности понятия «бюджетирование», бюджетному процессу и управлению затратами. В настоящее время контроль расходов предприятия является одной из фундаментальных функций, благодаря которой менеджеры могут контролировать ход событий, ход производственной и финансовой деятельности организации и имеют возможность исправлять любые возникающие отклонения. Под общей системой управления понимается коммуникационная сеть управленческого учёта, которая обеспечивает соответствие принимаемых на предприятии решений их реализации на практике и основу для правильных действий в будущем. Определены основные направления бюджетирования. Система бюджетирования охватывает все основные этапы, которые в совокупности представляют собой процесс управления различными сферами деятельности. Эта среда имеет достаточно большое практическое значение в условиях современной экономики.

L. S. Botasheva, I. A. Dzanibekova

FSBEI HE "NORTH CAUCASUS STATE ACADEMY", Cherkessk,
email: leilushka@bk.ru; dzanibekova.indira@gmail.com

BUDGETING AND COST CONTROL

Keywords: budgeting, control, budget process, costs, control system, management accounting, budget.

This article is devoted to the essence of the concept of "budgeting", the budget process and cost management. Currently, the control of the company's expenses is one of the fundamental functions, thanks to which managers can control the course of events, the course of the production and financial activities of the organization and have the ability to correct any deviations that occur. The general management system is understood as a communication network of management accounting, which ensures that the decisions made at the enterprise are consistent with their implementation in practice and the basis for correct actions in the future. The main directions of budgeting are defined. The budgeting system covers all the main stages, which together represent the process of managing various areas of activity. This environment is of great practical importance in the conditions of the modern economy.

Система управления бюджетом предприятия является важной частью процесса планирования. В зависимости от специфики предприятия система управления бюджетом выражается в различных формах и применяется частично (опосредованно). Правильный бюджет предприятия обеспечивает грамотную и слаженную работу подразделений, способен выявлять проблемы и находить выход из ситуаций, обеспечивая системный подход к управлению. Уровень информационного обеспечения подразделений компании влияет на эффективное управление деятельностью компании, чем крупнее компания, тем больше она нуждается в экономической и финансовой информации, существующей на рынке. На основе актуальной информации можно принимать обоснованные управленческие решения, оптимизировать финансовые результаты и затраты предприятия.

Целью работы является изучение бюджетирования и контроля затрат в управленческом учете. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

- определение сущности бюджетирования и контроля затрат;
- раскрытие взаимосвязи бюджетирования и контроля над затратами;
- рассмотрение контроля затрат.

Предметом исследования является рассмотрение сущности бюджетирования и контроля затрат в управленческом учете.

Сегодня немногие организации ведут управленческий учет надлежащим образом, которой бы содержал инфор-

мацию пригодную для проведения финансового анализа предприятия и оперативного управления. Наличие бюджета дает возможность руководителю четко представлять свои цели на будущий год, иметь возможность корректировать бюджеты для их дальнейшего исполнения [1].

Бюджет – количественное выражение плана, средства контроля за его выполнением и метод регулирования.

Рассмотрение сущности бюджетирования должно осуществляться в неразрывной связи с понятием управления как совокупности принципов, форм, методов, приемов и средств управления. Бюджетирование играет важную роль в управленческом учете и системах управления. В системе управления бюджетирование определяет стратегические и тактические задачи, поставленные руководителями организации. В системе управленческого учета административно-управленческий аппарат использует данные бюджетирования с целью принятия управленческих решений, контроля и регулирования, что характеризует бюджетирование как важнейший источник информации управленческого учета.

Сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности организации и ее подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроля за выполнением этих планов, в использовании корректирующих воздействий на отклонения от параметров их исполнения. В информационном отношении – это система, интегрирующая результаты процессов планирования, учета, контроля и анализа стоимостных показателей деятельности предприятия [2].

Как управленческая финансовая технология процесс бюджетирования предусматривает формирование расходов в соответствии с четко определенными долгосрочными приоритетами развития государства при наличии государственных финансов. Основой процесса являются обоснованные расчеты эффективности расходования средств и оперативное управление программами для достижения поставленных целей [3].

Основные задачи, которые решаются в процессе бюджетирования [4]:

- увязка текущих и перспективных планов;
- координация действий различных подразделений предприятия;
- обеспечение производственной и инвестиционной деятельности необходимыми финансовыми ресурсами;
- достижение экономического компромисса между доходностью, ликвидностью и риском;
- гарантия выполнения обязательств перед банками, бюджетом, страховыми компаниями, поставщиками и другими субъектами;
- оценка степени рационального и эффективного вложения капитала;
- мобилизация резервов увеличения прибыли;
- управление и контроль над производством, формированием и расходованием платежных средств;
- периодическое сравнение текущих результатов деятельности с планом, выявление отклонений и причин неудовлетворительной работы;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов.

Процесс бюджетирования включает три этапа:

- планирование, на котором собирается, обобщается плановая информация и проводится ее анализ;
- реализация – осуществление текущего и итогового анализа отклонений в ходе исполнения и корректировки бюджетов;
- подготовка итоговых отчетов и их анализ.

Таким образом, анализ финансово-хозяйственной деятельности проводится на всех стадиях формирования и исполнения бюджетов.

Бюджетирование, как и классификация затрат, отвечает различным целям управления. Преимущества бюджетирования проявляются в форсированном, краткосрочном и долгосрочном планировании ресурсов компании, поведении конкурентов и особенно текущего и планируемого рыночного спроса на продукцию. Планы и бюджеты разрабатываются для этих стратегических аспектов на всех уровнях и через различные промежутки времени.

Бюджетные данные более надежны для сравнения при оценке эффективности, чем данные за предыдущие периоды. За результатами предыдущего периода скрываются недостатки, отрицательные отклонения и тому подобные негативные факторы.

Бюджет должен представлять информацию доступным и ясным образом так, чтобы его содержание было понятным пользователю. Избыток информации затрудняет понимание значения и точности данных, недостаточность информации может привести к непониманию основных ограничений и взаимосвязей данных, принятых в документе. Бюджеты разрабатываются как в целом для организации, так и для ее структурных подразделений, поэтому бюджет имеет множество видов и форм [5].

Характеризуя рис.1., можно отметить, что по формам можно выделить следующие группы бюджетов:

1) финансовые (основные, главные) – бюджеты доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс;

2) операционные – бюджет продаж, бюджет производства (бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых трудовых затрат, бюджет общепроизводственных расходов), бюджет запасов готовой продукции, бюджет себестоимости реализованной продукции, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов и т.п. в зависимости от вида деятельности организации;

3) вспомогательные – инвестиционный бюджет, кредитный план и др.

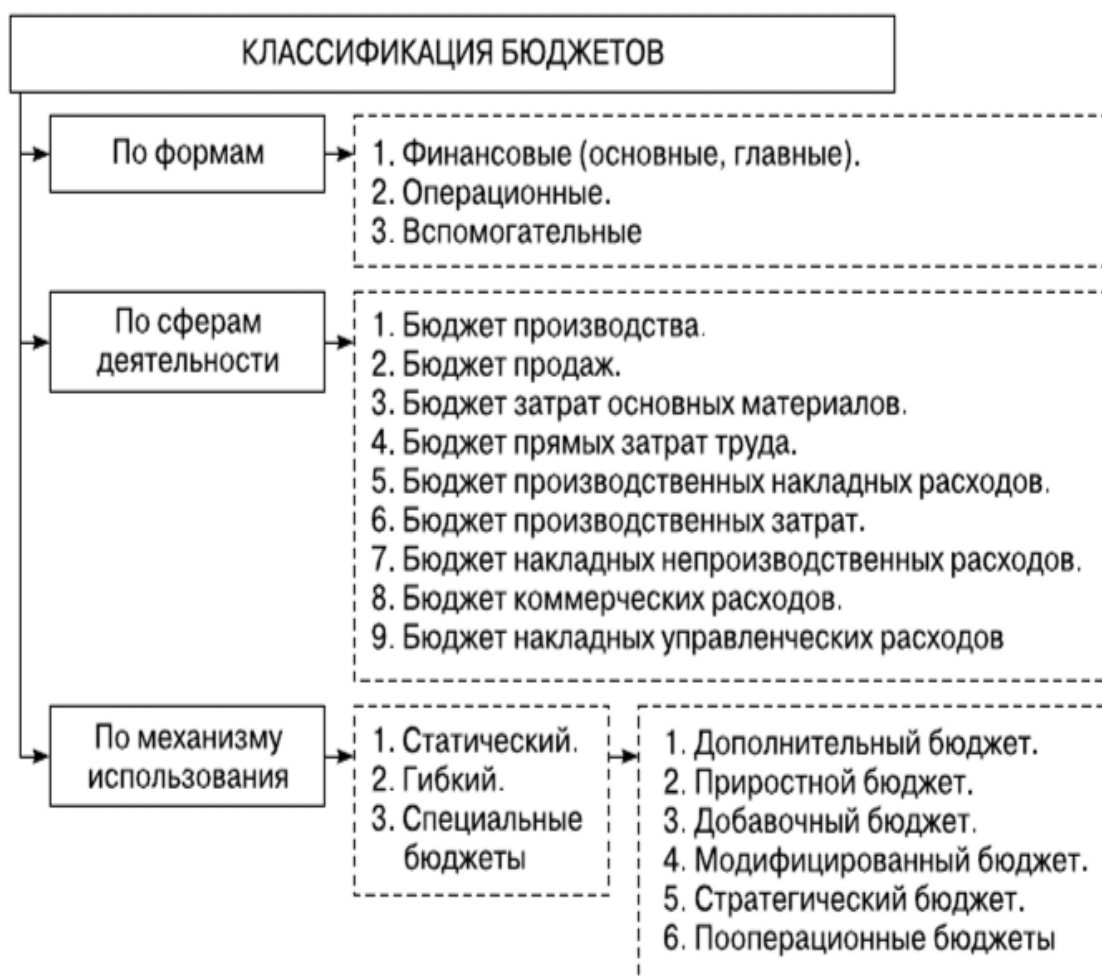


Рис. 1. Классификация бюджетов

В каждой конкретной организации необязательно формировать полную систему бюджетов. Возможно, в зависимости от особенностей деятельности организации каких-то блоков в системе бюджетов может и не быть в принципе. Так по сферам деятельности бюджет подразделяют:

1. Бюджет продаж. Бюджет продаж указывает прогноз продаж по типу продукта. Целью данного бюджета является расчет объема продаж в целом и по всем видам продукции на основе стратегии развития предприятия и производственных мощностей, а главное, прогноз емкости рынка сбыта, определение количества потенциально реализуемой продукции в натуральных единицах. Прогнозируемые отпускные цены используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении.

2. Бюджет производства. Целью составления производственного бюджета является расчет объема производства различных видов продукции, исходя из планируемого объема реализации (результатов расчета предыдущего бюджета) и целевого остатка готовой продукции.

3. Бюджет затрат основных материалов составляется на основе данных о плановых объемах выпуска по всей номенклатуре производимой продукции и нормативах затрат сырья каждого вида на единицу продукции. Определяются потребности в сырье и материалах для каждого производственного подразделения.

4. Бюджет использования сырья и материалов играет роль отправного пункта при составлении бюджета закупок. Сырье должно закупаться в количестве, достаточном для достижения запланированного уровня производства и образования желаемого целевого уровня запасов сырья на конец бюджетного периода с учетом уровня начальных запасов.

5. Бюджет прямых затрат труда базируется на данных цеховых бюджетов производства и нормативов затрат труда основных рабочих на изготовление каждого изделия. Отдельно планируются затраты труда по категориям рабочих (профессиям, разрядам, квалификациям и т.д.).

6. Бюджет производственных накладных расходов формируется по производ-

ственным подразделениям в постатейной разбивке. Номенклатура накладных расходов для целей бюджетирования определяется спецификой деятельности организации, а также аналитическими и контрольными потребностями руководства. На основе бюджетной сметы суммы накладных производственных расходов можно рассчитать бюджетные ставки распределения накладных расходов. За исполнение настоящего бюджета отвечают руководители департаментов, а за исполнение консолидированного бюджета – Генеральный директор.

7. Бюджет накладных непроизводственных расходов – это бюджет накладных расходов на продажу (коммерческих) и управление (административных) – подготавливаются в разрезе отдельных статей этих расходов по центрам ответственности.

8. При разработке бюджета коммерческих расходов следует исходить из предполагаемых в течение бюджетного периода объема продаж, представлений руководства о необходимости и интенсивности продвижения своей продукции на рынке.

9. Бюджет накладных управленческих расходов определяется оценкой расходов, которые необходимо произвести для поддержания организации как бизнес единицы.

В соответствии с этим механизмом бюджеты подразделяются на статические, гибкие и специальные. Статический бюджет (жесткий, фиксированный бюджет) – бюджет, в котором планируются конкретные суммы доходов и расходов по каждой статье бюджета. Статический бюджет рассчитан на определенный уровень деловой активности организации, соответствующий ее стабильной деятельности. Недостатком статического бюджета является его ограниченная гибкость, поскольку он рассчитан только на один конкретный уровень деятельности и поэтому плохо подходит для контроля затрат при изменении этой деятельности.

Гибкий бюджет – бюджет, показатели которого могут корректироваться в зависимости от уровня деятельности. Это может быть переменный бюджет, данные которого представляют собой фиксированные суммы плюс переменные

от объема деятельности. Это может быть пошаговый бюджет, состоящий из серии детализированных финансовых бюджетов. Из всех них вы можете выбрать бюджет, приемлемый для любого уровня фактической деятельности, чтобы оценить фактические затраты и расходы. Гибкий бюджет рассчитан не на конкретный уровень деловой активности, а на определенный диапазон деловой активности и предусматривает несколько альтернативных вариантов деловой активности, но он недостаточно эффективен при изменении деловой активности в узком диапазоне. Гибкий бюджет применим в непредвиденных ситуациях, связанных с различными видами деятельности, но обычно практикуется создание серии бюджетов для различных конкретных уровней деятельности.

К специальным бюджетам относятся:

- дополнительный бюджет, рассчитанный на финансирование мероприятий, не включенных в бюджет;
- приростной бюджет, рассчитанный путем индексации предыдущего бюджета;
- добавочный бюджет, корректирующий бюджеты предыдущих лет с учетом конкретных условий деятельности (инфляция, изменения числа сотрудников и т.д.);
- модифицированный бюджет, рассчитываемый в случаях проектирования необычно высокого уровня продаж;
- стратегический бюджет, рассчитанный на длительный период и составляемый в условиях неопределенности и нестабильности в деятельности организации.

Бюджетирование тесно связано с контролем затрат предприятия, благодаря чему руководители отслеживают ход событий, течение производственно-финансовой деятельности и корректируют намечившиеся отклонения. В настоящее время можно выделить следующие направления контроля за исполнением бюджета – предварительный, текущий (оперативный) и заключительный [6].

Под общей системой управления на предприятии понимается коммуникационная сеть управленческого учета, обеспечивающая соответствие принимаемых на предприятии решений их реализации на практике и основу для правильных действий в будущем.

Основная цель мониторинга-предотвращения возможных бюджетных нарушений, то есть недопущение необоснованных расходов. Она осуществляется до того, как совершаются факты экономической жизни.

Внутренний управленческий контроль содержит методы и приемы, позволяющие управлять, планировать и контролировать хозяйственную деятельность предприятия, подразделений и внутри них. Внутренний управленческий контроль ориентирован на элементы предприятия, отделы, службы, цеха, секции, бригады, называемые центрами ответственности.

Поскольку у каждого центра ответственности есть свои цели, они разрабатывают собственную стратегию их реализации. Иногда такую процедуру управления называют стратегическим планированием, но на самом деле стратегическое планирование не является частью системы внутреннего управленческого контроля, так как стратегия разрабатывается предприятием и достаточно устойчива из-за редкого появления дополнительных новых возможностей или трудностей в достижении целей, поэтому внутренний управленческий контроль – это скорее процесс, с помощью которого менеджеры воздействуют на сотрудников организации для эффективной реализации стратегий контроля.

Таким образом, бюджетирование и контроль затрат – это сложная задача. Из всех стратегических видов деятельности, выполняемых сотрудниками, бюджетирование часто требует самого пристального внимания. Понимание процесса составления бюджета имеет решающее значение. На самом деле, бюджетирование затрат оказывает непосредственное, очевидное и осязаемое влияние на выживание компании.

Бюджетирование и контроль затрат включают оценку затрат, согласование бюджета и управление фактическими и прогнозируемыми затратами по этому бюджету. Бюджет определяет уровень запланированных затрат, используемый в качестве базового уровня, по сравнению с которым можно затем отслеживать отклонения в фактических затратах и прогнозируемую прибыль [7].

Процесс составления бюджета в последнее время превратился из простого ежегодного процесса в комплексную оценку приоритетов и планов компании. По мере повышения конкурентоспособности бизнеса, приоритеты и прогнозы становится трудно определить

в установленные сроки. Многие компании опираются на фиксированные решения: то есть, действуют в новом финансовом году на уровне финансирования прошлого года, до тех пор, пока разногласия внутри бюджетного комитета не будут устранены [7].

Библиографический список

1. Тимошкина Ю.В., Лясковская Е.А. Бюджетирование в управлении предприятиями // Современные научные исследования и инновации. 2017. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2017/02/78238> (дата обращения: 17.04.2021).
2. Завьялова Е.С. Основные принципы создания системы контроля на предприятиях // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 2. Ч. 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2015/02/46527> (дата обращения: 16.04.2021).
3. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие / Е. И. Костюкова, В. С. Яковенко, С. А. Тунин [и др.]; под редакцией Е. И. Костюкова. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2016. – 313 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/76126.html> (дата обращения: 18.04.2021). – Режим доступа: для авторизир. пользователей
4. Бюджетирование и программно-целевое проектирование развития экономических систем: теория и практика: монография / В. Г. Севка, С. В. Захаров, В. Н. Гончаров [и др.]. – Новочеркасск: Лик, 2019. – 203 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru/92327.html> (дата обращения: 18.04.2021). – Режим доступа: для авторизир. пользователей
5. Сметное планирование (бюджетирование), структура мастер-бюджета [Электронный ресурс] https://studme.org/89574/ekonomika/smetnoe_planirovanie_byudzhetrovanie_struktura_master-byudzheta (дата обращения: 18.04.2021)
6. Бюджетирование и контроль затрат [Электронный ресурс] https://bstudy.net/746413/ekonomika/byudzhetrovanie_kontrol_zatrat (дата обращения: 18.04.2021)
7. Бюджетирование затрат [Электронный ресурс] <https://www.1cashflow.ru/byudzhetrovanie-zatrat> (дата обращения: 18.04.2021)