

Тема 8. Бюджетування і контроль

План

8.1 Суть бюджетування та види бюджетів.

8.2 Складання та узгодження бюджетів.

8.1 Суть бюджетування та види бюджетів

Кожне підприємство має певну стратегічну мету (збільшення прибутку, збереження положення на ринку та ін.).

Для забезпечення досягнення цієї мети здійснюється стратегічне планування.

Стратегічне планування - це процес визначення дій необхідних для досягнення стратегічної мети.

Результатом стратегічного планування є довгостроковий план фірми, розрахований на 10 - 15 років.

Деталізація довгострокового плану здійснюється за допомогою бюджетування, яке визначає короткострокові завдання в межах загальної стратегії. Продуктом бюджетування є бюджет.

Бюджет - це план майбутніх операцій виражений у кількісному вимірювачі. Період, для якого підготований та використовується бюджет називається бюджетним періодом. Бюджетним періодом звичайно є рік, в середині якого можуть бути виділені більш короткі періоди, (квартал, місяць).

Отже, бюджетування - це процес планування майбутніх операцій фірми та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Метою бюджетування є :

- здійснення періодичного планування;
- забезпечення координації, кооперації та комунікації;
- забезпечення роз'яснення витрат пов'язаних з діяльністю підприємства;
- створення основи для оцінки та контролю;

- мотивація робітників за допомогою орієнтування на досягнення мети організації;
- забезпечення виконання законів та контрактів.

Розробка бюджетів забезпечує періодичне планування операцій підприємства , допомагає передбачити майбутні проблеми та визначити кращий шлях для досягнення стратегічної мети.

Якщо різні підрозділи або менеджери будуть діяти окремо, то шансів для досягнення спільної мети дуже мало.

Бюджетування дозволяє уникнути анархії , узгодити дії та інтереси різних членів організації. Дуже важливим аспектом бюджетування є те, що воно вимагає від менеджерів кількісно обґрунтувати їх плани та дає можливість усвідомити витрати , пов'язаних з їх виконанням.

Менеджери не завжди уявляють вартість своїх рішень. Бюджет дозволяє їм краще зрозуміти чого варті ті чи інші дії та найти спільну мову при оцінці запропонованих проектів.

У процесі складання бюджету менеджер має можливість зрівняти витрати та вигоди альтернативних напрямків дій, визначити найбільш ефективний метод використання ресурсів.

Оскільки бюджети відображають майбутні дії фірми, то по мірі здійснення цих операцій вони є основою для оцінки діяльності менеджерів.

Порівняння фактичних результатів з запланованими дозволяє визначити ефективність та результативність діяльності. Крім цього бюджети мотивують робітників підприємства до досягнення поставленої мети, за умови, що вони брали участь у розробці бюджету та зацікавленні в досягненні встановлених показників.

У деяких випадках складання бюджетів передбачено законодавством або умовами контракту.

Наприклад, установи, які фінансуються із державного бюджету або за рахунок спеціальних фондів повинні складати бюджети в межах виділених коштів. Бюджетування здійснюється двома напрямками.

Перший напрямок - це підготовка функціональних бюджетів, тобто бюджетів підрозділів підприємства. Відповідно, підрозділ підприємства, для якого може бути складений окремий бюджет та здійснений контроль його виконання є бюджетним центром.

Другий напрямок бюджетування - це розробка стандартів (норм) витрат на виробництво окремих виробів (послуг).

Взаємозв'язок цих напрямів полягає в тому, що на основі бюджетів окремих підрозділів визначається ставка розподілу їхніх накладних витрат між окремим видами продукції. Це дає можливість скласти нормативну калькуляцію повної виробничої собівартості одиниці продукції. На основі бюджетів усіх підрозділів готується вільний бюджет підприємства.

Вільний бюджет - це сукупність бюджетів узагальнюючих майбутні операції усіх підрозділів підприємства. Він включає дві групи бюджетів: операційні та фінансові.

Операційні бюджети - це сукупність бюджетів витрат та прибутків, що забезпечують складання бюджетного звіту про прибутки. До операційних належать бюджети продажу, виробництва, собівартості реалізованої продукції та ін., а узагальнюючим є звіт про прибутки.

Фінансові бюджети - це сукупність бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства.

8.2 Складання та узгодження бюджетів

Процес бюджетування включає такі основні стадії:

1. Доведення основних напрямків політики компанії до відома осіб, які відповідають за підготовку бюджетів.

Визначення обмежуючих факторів.

Підготовка бюджету продажів.

Попереднє складання бюджетів.

Обговорення бюджетів з вищим керівництвом.

Координація та аналіз обговорених бюджетів.

Затвердження бюджетів.

Оскільки річний бюджет є частиною довгострокового бюджету та відображає певний етап на шляху досягнення стратегічної мети, то передусім необхідно проінформувати усіх зацікавлених осіб про політику компанії на бюджетний період.

Тому першим етапом бюджетування є доведення вищим керівництвом політики компанії до відома керівників підрозділів та інших осіб, які безпосередньо беруть участь у підготовці бюджетів

Ця інформація звичайно стосується обсягу та асортименту продукції, цінової політики та ін. Враховуючи, що можливості підприємства та реалізації підприємства часто обмежені попитом, потужністю чи іншими факторами, до початку розробки бюджетів необхідно визначити та врахувати ці обмеження.

Відправною точкою для бюджетування є бюджет продажів .

Бюджет продажів - це операційний бюджет, в якому є інформація про запланований обсяг продажу, ціну та очікуваний прибуток від реалізації кожного виду продукції

Бюджетування «з нуля» - це метод бюджетування, при якому менеджери щоразу повинні обґрунтовувати заплановані витрати так, ніби-то діяльність здійснюється вперше.

Бюджетування «з нуля» вимагає від кожного бюджетного центру детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найбільш вигідних напрямків використання ресурсів.

На відміну від прирістного бюджетування, цей метод дає можливість виявити проблеми та вирішити їх на стадії планування. Одночасно бюджетування «з нуля» більш дорогий підхід, оскільки вимагає значних витрат часу та засобів.

Складання зведеного бюджету компанії починається з нижчого рівня управління. Це означає, що спочатку керівники різних підрозділів (відділів,

ділянок, служб і ін.) складають бюджети щодо діяльності, за яку вони відповідають. Потім ці бюджети послідовно узагальнюються і координуються на вищому рівні управління.

Наприклад, керівники ділянок складають бюджети, які потім узагальнюються в бюджеті відповідного цеху.

У свою чергу бюджети цехів узагальнюються в бюджеті заводу. На підставі бюджетів заводів складається бюджет виробництва компанії.

Аналогічний підхід застосовують компанії, що займаються торговою діяльністю.

Підготовка зведеного бюджету вимагає зусиль і участі представників різних підрозділів підприємства, складання значної кількості розрахунків і обґрунтувань, узагальнення й узгодження різних показників.

У зв'язку з цим у багатьох компаніях для координації робіт зі складання зведеного бюджету створюється бюджетний комітет. Бюджетний комітет - це робочий орган, що забезпечує розробку й узгодження бюджетів.

До складу цього комітету зазвичай входять представники вищого керівництва (виконавчий директор, віце-президент та ін.), виробничих підрозділів, відділів постачання і збуту, бухгалтерії та ін.

Функціями бюджетного комітету є:

- вибір бюджетної політики;
- вивчення бюджетних оцінок, наданих керівниками підрозділів;
- перегляд бюджетних оцінок (у разі потреби);
- схвалення бюджетних оцінок;
- аналіз наданих бюджетів і підготовка рекомендацій.

У процесі складання й узагальнення бюджетів здійснюється їхнє обговорення й узгодження керівниками різних рівнів. Погоджені бюджети аналізуються і координуються бухгалтером-аналітиком. Він визначає відповідність запланованих витрат і наявних ресурсів, погодженість інших показників, складає проформи фінансових звітів. Отже, бухгалтер-аналітик відіграє дуже важливу роль у процесі бюджетування, оскільки готує вихідні

дані для планування (інформація про результати попередньої діяльності), розробляє інструкцію про складання бюджетів, перевіряє й узагальнює підготовлені бюджети, надає необхідні консультації.

Після затвердження зведеного бюджету вищим керівництвом підприємства бюджети направляються у відповідні підрозділи та є підставою для їхнього виконання керівниками бюджетних центрів.

Бюджет продажу. Цей бюджет складається на основі результатів прогнозу продажу.

Прогноз продажу - це припущення майбутніх обсягів реалізації продукції чи послуг.

Прогнозувати продажі дуже складно, оскільки майбутнє завжди невизначене. Однак «складно» не означає «неможливо».

Для передбачення майбутніх обсягів реалізації застосовують комплексний підхід, що включає дослідження ринку, статистичну інформацію і прогнози фахівців про економічний розвиток визначеної галузі й економіки в цілому, перспективи цінової політики та ін.

Одночасно з бюджетом продажу розробляється графік очікуваних надходжень від реалізації продукції.

Контроль виконання бюджетів та аналіз відхилень. Складений бюджет відображає показники, яких підприємство повинне досягти.

Тим часом у процесі господарської діяльності можуть бути відхилення, тобто різниця між бюджетними і фактичними показниками. Для своєчасного виявлення відхилень і відповідної реакції на них здійснюється бюджетний контроль.

Бюджетний контроль - це процес зіставлення фактичних результатів з бюджетними, аналізу відхилень і внесення необхідних коректив.

Оскільки менеджери дуже зайняті люди, то в них немає часу вивчати усі відхилення. Тому завдання бюджетного контролю - привернути увагу менеджера саме до значних відхилень, що вимагають більш детального аналізу. Це дозволяє менеджеру здійснювати управління за відхиленнями.

Управління за відхиленнями - це принцип керування, відповідно до якого менеджер концентрує увагу тільки на значних відхиленнях від плану і не звертає уваги на показники, що виконуються задовільно.

Бюджетний контроль і управління за відхиленнями здійснюється за допомогою звіту про виконання бюджету, що складається бухгалтером-аналітиком і надається менеджеру, який відповідає за прийняття відповідних рішень.

Звіт про виконання - це звіт, у якому порівнюються заплановані та фактичні показники й розраховуються відхилення із зазначенням їх причин.

Відхилення від бюджету, відображені в звіті про виконання, можуть бути сприятливими (позитивними) і несприятливими (негативними).

Несприятливими є відхилення, коли фактичний дохід менше від запланованого або фактичні витрати більше від бюджетних.

Відповідно, сприятливими називаються відхилення, коли фактичний дохід перевищує запланований, а фактичні витрати менші ніж бюджетні.

Реакція менеджера на відхилення залежить від розміру відхилень та їхніх причин.

Якщо відхилення незначні, то менеджер може їх ігнорувати, тобто не досліджувати причини цих відхилень.

Значний розмір відхилень вимагає детального вивчення їхньої причини за допомогою додаткової інформації.

Залежно від причини відхилень, вони поділяються на дві групи: відхилення внаслідок планування і відхилення внаслідок діяльності.

Відхилення внаслідок планування пов'язані з помилками і прорахунками в процесі складання прогнозів, визначення функції витрат і доходів, калькулювання планової собівартості та цін.

Відхилення внаслідок діяльності є результатом дій персоналу або інших подій (зміна попиту, коливання цін та ін.).

За наявності значних відхилень залежно від їх причини можливі два альтернативних рішення:

1) корегування бюджету, якщо результати контролю свідчать, що виконувати його недоцільно;

2) внесення відповідних коректив у дії, щоб забезпечити досягнення запланованої мети.

Таким чином, звіт про виконання бюджету забезпечує зворотний зв'язок, привертає увагу менеджера до значних відхилень від очікуваних результатів, що у свою чергу дає можливість здійснювати управління за відхиленнями.

Слід зазначити, що звіт про виконання бюджету забезпечує можливість контролю тільки за умови коректного зіставлення фактичних і бюджетних показників. Справа в тому, що приведений бюджет звичайно є статичним (постійним) бюджетом, оскільки він складений тільки для одного рівня майбутньої діяльності. Тому термін «статичний (постійний) бюджет» і «зведений бюджет» часто використовуються як синоніми.

Статичний бюджет відбиває доходи і витрати, розраховані, виходячи з очікуваного обсягу діяльності (чи іншого фактора).