

10. БЮДЖЕТНЫЙ КОНТРОЛЬ: Составление бюджета. Гибкий бюджет.

1. Задачи и цели планирования
 2. Стадии процесса планирования
 3. Центры составления бюджета
 4. Этапы составления бюджета
 5. Гибкие бюджеты
 6. Составление гибкого бюджета
 7. Гибкие бюджеты и отклонения
 8. Поведенческие аспекты составления бюджета
 9. Проблемы сметного контроля
-

1 Задачи и цели планирования

По мере усложнения бизнеса и изменяющегося окружения (социального, экономического, технологического и политического) ставится под сомнение, сможет ли любая фирма выжить, просто продолжая делать то, что делали всегда. Если фирма желает заработать удовлетворительный уровень дохода в будущем, она должна планировать свой курс действий.

Долгосрочное планирование

Определение

Долгосрочное планирование является деятельностью, которая направлена на поиск направлений, в которых фирма должна двигаться в будущем.

При составлении корпоративного плана часто задают вопрос «Где мы увидим себя через 10 лет?». Чтобы успешно ответить на этот вопрос фирма должна рассмотреть следующее:

- (а) что фирма хочет достигнуть? (задачи)
- (б) каким образом она хочет это достигнуть? (стратегия)
- (в) какие ресурсы потребуются? (оперативный план)
- (г) насколько хорошо это осуществляется по сравнению с планом? (контроль)

Задачи

Определение

Задачи представляют собой простые утверждения того, что фирма желает достигнуть.

Традиционно предполагалось, что все фирмы были заинтересованы только в увеличении дохода (или благосостояния своих акционеров). В наши дни признано, что для многих фирм прибыль является

важной задачей, но не единственной, а одной из многих других задач. Примеры таких задач включают:

- (a) увеличение объема реализации (в то же время зарабатывая «разумный» размер прибыли)
- (b) рост (в продажах, в стоимости актива, в количестве работников)
- (c) выживание
- (d) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
- (e) качество услуг
- (f) довольство работников
- (g) уважение внешнего окружения

Многие из некоммерческих целей могут быть классифицированы как:

- (a) заменители прибыли (например, качество услуг)
- (b) необходимое ограничение прибыли (например, качество услуг)
- (c) «суб-оптимальные» задачи, которые приносят выгоду более отдельным сторонам, а не фирме в целом (например, управляющие могут пытаться увеличивать реализацию, так как принесет им личное вознаграждение, что более значительно, чем увеличение дохода.)

Фирме могут быть предложены различные задачи и каждая отдельная компания будет принимать свои собственные решения. В целях долгосрочного планирования важно, чтобы выбранные задачи могли бы быть определены количественно и их осуществление было бы спланировано согласно определенного временного графика. С точки зрения корпоративного планирования такие утверждения, как максимизация дохода и увеличение продаж не принесут много пользы. Более полезно использовать следующие утверждения:

- (a) например, достичь роста дохода в расчете на акцию в размере 5% годовых в течение следующих 10 лет.
- (b) Достичь уровня товарооборота в размере \$1,000,000 в течение шести лет.
- (c) Запускать в производство, по крайней мере, два новых продукта в год

Некоторые задачи будет трудно определить количественно (например, довольство работников), но если не будет предприниматься никаких попыток, не будет установлено никаких

стандартов, которые можно будет сравнивать с фактическими показателями деятельности.

Важность долгосрочного планирования в целях успешного составления бюджета (сметы)

Нет никаких сомнений, что некоторые управляющие оспорят такое утверждение, так как долгосрочное прогнозирование никогда не может быть полностью точным. Тем не менее, маловероятно, что система сметного контроля, введенная изолированно от любой формы корпоративного или долгосрочного планирования, принесет полную потенциальную выгоду и очень важно понимать причины этого.

Во-первых, бюджет – это не одно и то же (и не должен быть одним и тем же), что и прогнозирование. Прогнозирование – это утверждение того, что ожидается в будущем, а бюджет – это утверждение того, что можно достичь, опираясь на разумные доводы. Организация, не имеющая долгосрочных планов, возможно начнет с прогнозирования продаж и возможно попытается улучшить ожидаемые результаты слегка увеличивая бюджет на рекламу. Такое преобразованное прогнозирование затем становится бюджетом, которое станет основой других бюджетов. Такой подход связан с несколькими ограничениями, некоторые из которых перечислены ниже:

- (a) В случае отсутствия предусмотренных долгосрочных задач, не существует критериев, в сравнении с которыми можно оценить возможные курсы действий. Управляющие не знают, что им нужно достичь.
- (b) Оценка показателей деятельности может проводиться только на поверхностной основе «лучше/хуже прошлого года»; никто не может провести оценку **потенциала бизнеса**.
- (c) Многие решения, например, решения по капитальным затратам или решения о введении нового продукта, могут быть приняты только на долгосрочной основе. Долгосрочное прогнозирование может быть неточным, но такое прогнозирование лучше, чем никакого. Компания, не имеющая долгосрочных прогнозов, окажется в бедственном положении, рано или поздно, произойдет спад объема реализации существующей продукции.
- (d) Существует ограничение в отношении влияния, которое компания может извлечь из событий, имеющих место в краткосрочный период (например, увеличение рекламы). Если

компания желает заметно улучшить свое положение, необходимо думать о долгосрочных планах.

- (е) В конце концов, ограничивающим фактором может стать не только фактор продаж, например, недостаток материалов или рабочей силы. Если компания не предвидела такой ситуации, ей придется просто жить с такой проблемой. Имея адекватное долгосрочное планирование, компания сможет избежать или даже преодолеть такую проблему.

2 Стадии процесса планирования

(а) Определение задач

Первая стадия требует от компании определения задач, согласно которым она будет работать. Задачи могут определяться с точки зрения:

- ◆ Экономических целей
- ◆ Вида бизнеса
- ◆ Товаров/услуг к реализации
- ◆ Обслуживаемых рынков
- ◆ Доли рынка
- ◆ Запланированного дохода
- ◆ Требуемой нормы роста продаж, дохода, активов

(б) Поиск возможных курсов действий

Должны быть разработаны стратегии, которые могут быть связаны с:

- ◆ Развитием новых рынков для существующей продукции
- ◆ Развитием новой продукции для существующих рынков
- ◆ Развитием новой продукции для новых рынков

(в) Сбор данных об альтернативах и измерение результатов

Это стадия сбора информации

(г) Выбор курса действий

После принятия решений, разрабатываются долгосрочные планы, основанные на таких решениях

(д) Осуществление долгосрочных планов

На данной стадии подается знак о переходе долгосрочного планирования в составление годового бюджета. Бюджет обеспечивает связь между стратегическими планами и их осуществлением в процессе управленческих решений. Бюджет должен рассматриваться как неотъемлемая часть процесса долгосрочного планирования.

(е) Мониторинг фактических результатов

Этим должен заниматься бухгалтер по учету издержек, осуществляя подробный учет финансовой и другой информации о фактических результатах деятельности, сравнивая их с цифрами, заложенными в бюджете (учет отклонений)

(ж) Решение вопросов, связанных с расхождениями от плана

Это контроль процесса составления сметы, где решаются вопросы расхождения от плана либо посредством видоизменения бюджета либо посредством определения новых курсов действий.

Определение : Бюджет – это план, представленный в финансовом и/или количественном выражении по всей компании либо по различным частям компании на определенный период времени в будущем. Бюджеты составляются (**деятельность планирования**) в рамках задач (**запланированных целей**) и политики, определяемой высшим руководством.

3. Центры составления бюджета (смет) и сметные периоды

Центр составления сметы – это четко определенная часть организации, сформированная в целях функционирования системы сметного контроля. Каждая функция в рамках организации будет подразделяться на соответствующие центры составления сметы. При определении таких центров важно принимать во внимание ответственность управления. Управляющий, ответственный за центр составления сметы (например, механический цех в рамках функции производства) будет вовлечен в стадию планирования составления сметы в отношении своей сферы ответственности и будет своевременно получать контрольную информацию.

Сметный период – это период времени, в течение которого будет готовиться бюджет и который является предметом контроля. Длина периода будет зависеть от:

- (а) **Природы бизнеса** – в кораблестроительстве или энергоснабжении, сметный период может составлять от 10 до 20 лет и это нормально. А для легкой промышленности (пошив одежды и мода) уместно применять сметный период, составляющий менее одного года.
- (б) **Части компании, по которой составляется смета** – по капитальным затратам смета обычно составляется на более длительный период, чем в отношении объема производства.
- (с) **Основа контроля** – многие компании используют 12-месячный период в качестве основного сметного периода, но в то же самое время общепринятым является то, что годовой бюджет разбивается поквартально или помесечно. Это прежде всего имеет место в целях контроля, так как фактические и сметные результаты должны непрерывно контролироваться. Не практично ждать конца 12-месячного сметного периода, а потом проводить контрольные сравнения.

Введение в систему сметного контроля

Прежде чем знакомиться с системой сметного контроля, важно обратить внимание на то, чтобы:

- (а) основные исполнители брали на себя обязательства по предлагаемой системе;
- (б) были определены долгосрочные задачи организации;
- (в) существовала адекватная база данных, на которой будут основываться прогнозы и затраты;
- (г) была составлена организационная схема, где четко были бы определены области полномочий и ответственности. Затем организация может быть подразделена на сметные центры таким образом, чтобы каждый управляющий имел свою смету и получал контрольную информацию о своем отделе. Это уже по существу учет по центрам ответственности;
- (д) была сформирована планово-финансовая комиссия и выпускалось руководство по разработке смет;
- (е) был определен ограничивающий фактор (смотри ниже);

Планово-финансовая комиссия

Типичный пример планово-финансовой комиссии включает главного исполнительного директора, бухгалтера по управленческому учету (ответственный за исполнение сметы) и других функциональных лиц. Функции комитета включают:

- (а) согласование политики в отношении бюджета
- (б) координация бюджета
- (в) изменения и дополнения в бюджет (например, если установлен неприемлемый размер дохода)
- (г) утверждение бюджета после внесения изменений, если необходимо
- (д) изучение сравнений сметных и фактических результатов и рекомендуемые корректирующие действия, если таковые необходимы.

Ответственный за исполнение сметы является секретарем комиссии и отвечает за соблюдение временного расписания и предоставление необходимой помощи функциональным управляющим в составлении смет и анализе результатов.

Руководство по разработке смет

Руководство по разработке смет представляет собой документ, устанавливающий постоянные инструкции, регулирующие ответственность сотрудников, а также порядок, формы и записи в отношении подготовки и использования бюджетов. Также в пособии определяется порядок составления смет, ответственность каждого задействованного лица и временное расписание.

Непрерывное и периодическое составление бюджета (смет)

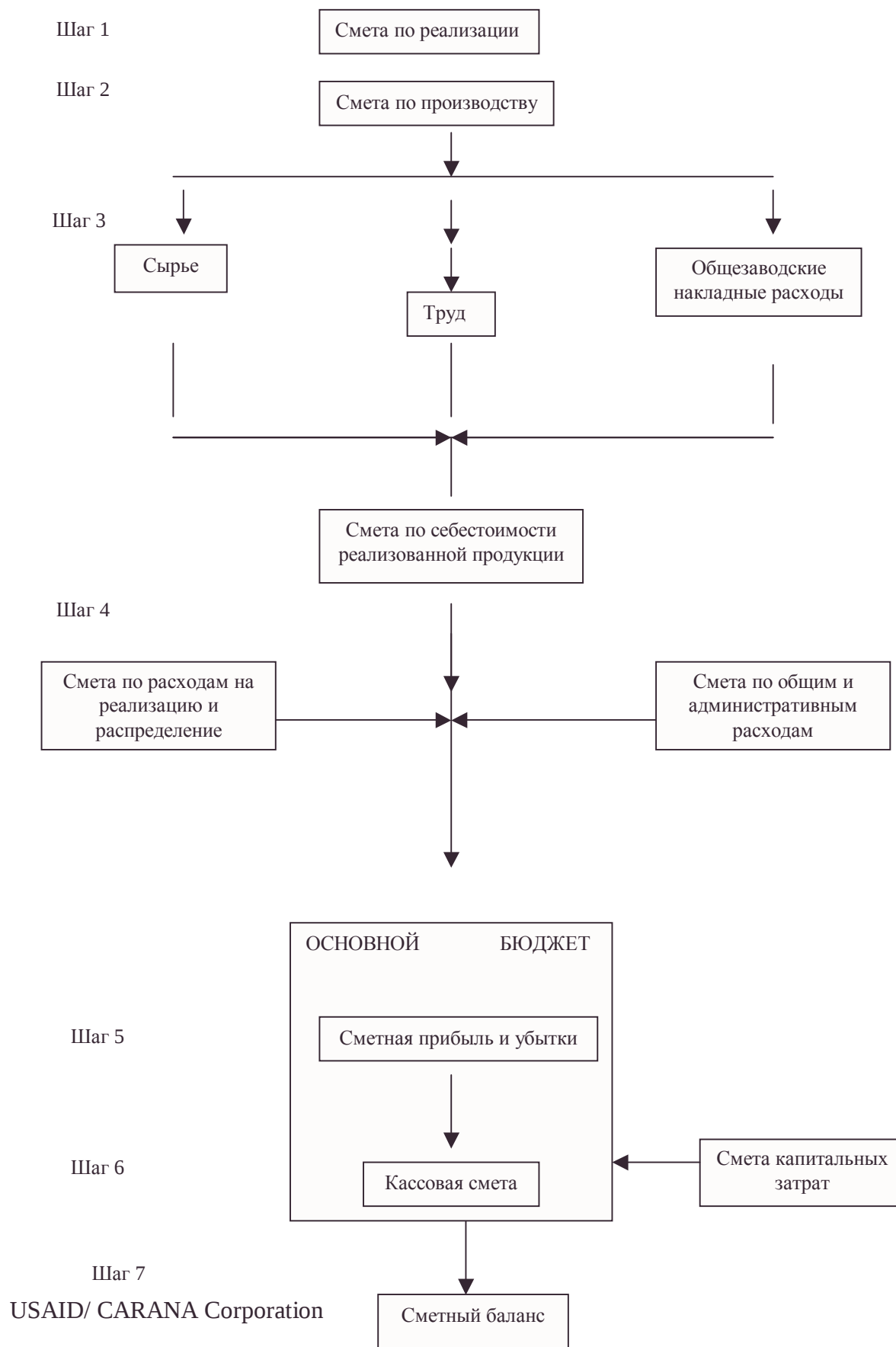
Влияние инфляции на бюджет может быть очень серьезным. В прошлом, резкая инфляция приводила к широкому использованию непрерывных скользящих бюджетов. Бюджет готовится на год вперед (или на любой другой выбранный период) и в конце первого контрольного периода бюджет на оставшийся период пересматривается в свете инфляции, если таковая существует, принимая во внимание изменения, связанные с ожиданием инфляции в будущем, что, в свою очередь, служит основой составления бюджета на первый контрольный период следующего года.

Такой порядок повторяется каждый контрольный период, т.е. всегда есть в наличии бюджет на год вперед и бюджеты постоянно обновляются настолько, насколько это возможно. Такая непрерывная переработка бюджетных цифр ведет к более точным прогнозам будущей деятельности. Даже если сейчас дни гиперинфляций в прошлом, многие фирмы до сих пор ведут скользящую систему составления бюджета, регулярно обновляя бюджеты в свете изменений, произошедших на предприятии.

В то время как горизонт планирования непрерывных бюджетов является постоянным, горизонт планирования периодических бюджетов сокращается по мере истечения периода. Периодические бюджеты формируются на учетный период, обычно на один год, но могут составляться также на три месяца, и хотя прогноз на год может изменяться, изначальный периодический бюджет остается неизменным. Это означает, что в целях финансового планирования управление будет смотреть только на конец периода, в то время как при использовании непрерывных бюджетов управление должно всегда планировать на 12 месяцев вперед. Тем не менее, периодические бюджеты широко используются на практике, в основном, потому что они создают меньше административных барьеров. Непрерывные бюджеты – это конечно хорошая идея, но периодические бюджеты более практичны.

4. Этапы составления бюджета

Подготовка бюджета включает семь шагов. Они представлены ниже.



Смета по реализации показана в виде диаграммы, так как это модель, используемая многими компаниями, где объем спроса на продукцию ограничивает масштаб производства. Однако, не исключается наличие и ряда других ограничивающих факторов, например, оплата труда, материалы, денежная наличность или оборудование. Ограничивающий фактор необходимо определять на первой стадии процесса финансового планирования, так как он определяет все остальные бюджетные показатели. Далее по тексту определяющий фактор называется **основным бюджетным фактором**.

Определение и оценка основного бюджетного фактора осуществляется посредством использования методов прогнозирования. Они будут рассматриваться дальше.

Поэтому, процесс финансового планирования можно описать более подробно следующим образом:

(а) Подготовка:

- прогнозирование объема реализаций;
- прогнозирование наличия сырья;
- прогнозирование наличия денежных средств и т.д.

(б) Определение основного бюджетного фактора.

(в) Принятие решения относительно того, можно ли устранить существующие ограничения и каковы будут расходы, например, дополнительные расходы на рекламу, интенсивный подбор новых кадров и обучение и т.д. Это вопрос для рассмотрения планово-финансового комитета.

(г) Составление бюджета на согласованной основе.

Форма составления

Необходимо использовать табличную форму:

- Вертикальные колонки с указанием недель, месяцев или кварталов (где необходимо)
- Горизонтальные ряды с указанием притоков и оттоков денежных средств

5 Гибкие бюджеты

Определение

Гибкий бюджет – это бюджет, который, посредством разграничения постоянных и переменных затрат, разработан, чтобы изменяться в ответ на изменения в выпуске продукции.

Понятие учета по центрам ответственности требует использование гибких бюджетов в целях контроля. Многие затраты в рамках управленческого контроля являются переменными и, таким образом, изменяются в случае, если уровень деятельности отличается от уровня, заложенного в бюджете. Было бы неразумно критиковать управляющего за то, что у него достаточно высокий размер затрат если такие затраты явились результатом объема деятельности выше объема, заложенного в бюджет. И наоборот, если уровень деятельности ниже, ожидается и падение затрат и изначальный бюджет должен быть изменен, чтобы отразить данные изменения.

Отчет об отклонениях, основанный на гибком бюджете, сравнивает фактические результаты с затратами, заложенными в бюджет по фактически достигнутому уровню деятельности. Он не объясняет любые изменения в сметном объеме, о которых должно быть сказано отдельно.

6. Составление гибкого бюджета

Ключевыми моментами здесь является следующее:

- (а) гибкий бюджет устанавливается в начале периода на основе предварительного рассчитанного уровня производства. Это изначальный бюджет.
- (б) Затем он **изменяется**, чтобы соответствовать фактическому уровню деятельности
- (в) результат сравнивается с фактическими затратами и различия(отклонения) представляются соответствующим управляющим.

7. Гибкие бюджеты и отклонения

Введение

Использование гибких бюджетов позволяет прогнозировать затраты по различным уровням деятельности, делает возможным проведение значащего сравнения фактических результатов, но механика составления гибкого бюджета упрощает обстоятельства, существующие в организации.

Составление гибкого бюджета и деятельность

Гибкие бюджеты признают постоянные и переменные затраты в отношении единой единицы измерения деятельности. В реальности на затраты могут влиять несколько различных единиц измерения и не на все затраты будет влиять одна и та же единица измерения.

Отклонения

Отклонения рассчитываются посредством сравнения фактических результатов с гибким бюджетом в тех случаях, когда в целях контроля затрат используется гибкий бюджет. С использованием надлежащих единиц измерения деятельности обеспечивается точное изменение (адаптация) затрат.

В противоположность этому, фиксированные бюджеты не делают поправок на любую разницу между фактической и сметной деятельностью. Это предполагает, что затраты являются постоянными и сравнения могут оказаться бессмысленными.

Причины отклонений

Существует ряд причин возникновения отклонений;

- (а) необоснованная цель
- (б) слабые показатели деятельности
- (в) случайные колебания

Задача может оказаться необоснованной в случае, если не отражает того, что в реальности может быть достигнуто. Это может быть вызвано тем, что установленная норма слишком идеальна либо устарела в момент изменений во внутренних или внешних обстоятельствах.

Внутренние обстоятельства могут изменяться посредством изменений в методе производства или изменений в материалах и используемой рабочей силе.

Внешние обстоятельства могут изменяться вследствие состояния экономики, что влияет на затраты, выручку и потребительский спрос.

Слабые показатели деятельности могут возникнуть вследствие как регулируемых так и нерегулируемых причин. Регулируемые причины могут включать непроизводительность труда вследствие недостатка обучения. Нерегулируемые причины могут включать время простоя, вызванное поломкой транспорта поставщика, что приводит к задержкам доставки материала.

Случайные колебания возникают вследствие того, что обычно на определенный период времени (часто на один год) устанавливается средняя величина. Это неизбежно приведет к возникновению колебаний от одного учетного периода к другому. Они могут быть вызваны неудачной попыткой надлежащим образом определить размер предоплаты и начислений.

8 Поведенческие аспекты составления бюджета

Введение

Если вы хотите, чтобы сметный контроль оказался успешным, внимание должно быть уделено поведенческим аспектам, а именно, влиянию системы на людей в организации и наоборот. Слабые показатели и результаты деятельности часто возникают вследствие выбранного метода осуществления и последующего функционирования системы, а также вследствие того, что человеческая сторона (людские ресурсы) предприятия недостаточно принимаются во внимания, а место этого внимание уделяется самой системе. Управлению необходимо полностью брать на себя обязательства по системе составления бюджета и более низкие слои управления должны подобным образом брать на себя обязательства и поощряться посредством руководства и обучения высшим управлением.

Бюджет – это один из важных путей влияния на поведение управляющих внутри организации. Почти не существует решений или действий, предпринимаемых управляющими, которые бы не имели финансовых последствий и которые, в последующем не отразились бы на сопоставлении сметных и фактических результатов. Такая всеохватывающая природа бюджетов возможно является самой важным преимуществом сметной системы по сравнению с другими системами в обычной организации.

Роль бюджетов

Бюджеты выполняют различные роли в любой организации и каждая из них имеет важное поведенческое значение. Ниже приведены основные роли, которые могут существовать в большинстве организаций.

Разрешение

После того, как бюджет согласован, он не истолковывается многими управляющими только как разрешение «расходовать средства в рамках бюджета», но как разрешение «расходовать бюджет», иначе появится реальная угроза того, что на следующий год бюджет будет урезан. Таким образом, существует тенденция, что к моменту приближения конца финансового года деньги должны быть израсходованы, даже если это и не обязательно.

Планирование

Система составления бюджета предоставляет официальный, скоординированный подход к краткосрочному планированию внутри организации. У каждого управляющего есть основа, в рамках которой он планирует согласно своей сфере ответственности. Не имея систему составления бюджета, трудно представить альтернативную систему, влияющую на все части организации, где может иметь место планирование.

Прогнозирование

Краткосрочные бюджеты, охватывающие один или два года, предоставляют основу для составления прогноза на последующие периоды, например, при проведении оценки пятилетнего проекта, данные могут быть взяты из бюджетов и использованы в целях составления прогноза на оставшиеся три года. Опасность такого подхода в том, что если бюджет составлен неверно, экстраполяция вне рамок бюджетного периода вероятно тоже будет неверной и финансовый анализ проекта может оказаться необоснованным. Бюджеты могут оказаться неверными по причине «занижений», что представляет собой на практике общий феномен. Это приводит к «раздуванию» бюджета затрат или расходов, чтобы предоставить некоторую свободу действий фактической деятельности предприятия. Что касается выручки, заложенной в бюджет, это приводит к умышленному занижению реализаций и другой выручки, заложенной в бюджет.

Коммуникация и координация

Система составления смет поощряет хорошую коммуникацию и координацию в организации. Информация о задачах, стратегиях и политике должна сообщаться высшему руководству и все индивидуальные сметы в организации должны быть скоординированы в целях составления общего бюджета.

Мотивация

Согласованные бюджеты должны стать стимулом для отдельных управляющих, что, в свою очередь, должно помочь организации в достижении долгосрочных задач. Позже вы ознакомитесь с последствиями мотивации и понятием трудности составления бюджета.

Оценка показателей деятельности

Сравнение бюджета с фактическими результатами представляет собой наиболее общий путь, посредством которого оценивается деятельность отдельного управляющего на регулярной основе. То, каким образом проводится оценка и каким образом рассматриваются отклонения может повлиять на поведение отдельного управляющего в будущем.

Различные роли бюджетов не превалируют все вместе в одно и то же время и некоторые из них могут оказаться более важными по сравнению с другими. Это будет зависеть от каждой индивидуальной организации и операционного окружения. Некоторые роли могут даже конфликтовать с другими.

9 Проблемы сметного контроля.

- (a) Существуют опасения и недопонимания в отношении целей сметного контроля. Часто это рассматривается как «упражнение на жадность», а не инструмент управления на всех уровнях организационной структуры. Если такое недопонимание перерастает в мнение, необходимо проводить тщательно спланированную кампанию, направленную на понимания и обучение тому, что является сметным контролем.
- (b) Сотрудники могут объединиться против управления и направить свою энергию на поиск и нахождение извинений за то, что не выполняются задачи. Требуется то, чтобы ставились реальные задачи и чтобы работники считали такие задачи реальными.

Хорошая коммуникация, связанная с предоставлением консультаций и участия, должна помочь в минимизации данной проблемы.

- (с) Одна из ключевых ролей каждой организации находится на уровне супервайзера/начальника отдела, где существует непрерывная связь между управлением и сотрудниками. Руководство и стимулирующие функции супервайзера/начальника отдела очень важны, если необходимо сделать работу и достигнуть целей.
- (d) Деление организации на большое количество под-отделов управленческой ответственности может привести к суб-оптимизации проблем в отношении целой компании, т.е. оптимизация отдельного отдела или под-отдела за счет всей организации. Такие тенденции должны быть минимизированы и связаны с недостатком соответствия целей.
- (e) Если бюджеты строятся с самого основания организации, и где отдельные сметы, подготовленные отделами, включаются затем в общий бюджет, необходимо тщательно следить за тенденцией небрежного составления бюджета.
- (f) Могут быть потеряны некоторые желательные проекты по причине того, что они не предвиделись и, поэтому, деньги на данные проекты не были заложены в смету. Система должна быть достаточно гибкой, чтобы можно было избежать такой проблемы.

Все перечисленные проблемы на самом деле относятся не самому сметному контролю, а к манере функционирования систем сметного контроля.

ПРАКТИКА

СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА

ОСНОВНЫЕ МАТЕРИАЛЫ	Цена за кг	Стоимость часа		
Латунь	1.20			
Алюминий	2.60			
Основная заработная плата рабочих	2,05			
		Маслянный насос	Топливный насос	
ЛАТУНЬ		12 кг	12 кг	
АЛЮМИНИЙ		6 кг	8 кг	
ЗАТРАТЫ ТРУДА НА ЕДИНИЦУ ГОТОВОЙ		14 ч	20 ч	
		ГОТОВАЯ	ПРОДУКЦИЯ	СУММА
		Маслянный насос	Топливный насос	
Предполагаемый объем продаж		5,000.00	1,000.00	
Цена единицы		105.40	164.00	
Запасы на конец периода, шт		1,100.00	50.00	
Запасы на начало периода, шт		100.00	50.00	
Запасы на конец периода, дол.		8,670.00	5,810.00	14,480.00
		Основные	материалы	
		латунь	алюминий	
Запасы на начало периода, кг		5,000.00	5,000.00	
Запасы на конец периода, кг		6,000.00	1,000.00	

ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ	
вспомогательные материалы	30,000.00
косвенная заработная плата	70,000.00
прочие выплаты	25,000.00
энергия (переменная часть)	8,000.00
обслуживание (переменная часть)	20,000.00
амортизация	25,000.00
налог на собственность	4,000.00
страхование собственности	500.00
Заработная плата супервайзеров	20,000.00
энергия (постоянная часть)	1,000.00
обслуживание (постоянная часть)	4,500.00
Итого :	208,000.00
Коммерческие и административные расходы	
комиссионные	20,000.00
реклама	3,000.00
заработная плата торговым работникам	10,000.00
транспортные расходы	5,000.00
заработная плата служащим	10,000.00
вспомогательные материалы	1,000.00
административные расходы	
зарплата	21,000.00
Прочие	5,000.00
ИТОГО :	75,000.00

ШАГ 1 «БЮДЖЕТ ПРОДАЖ»

	Единицы	Цена , дол.	Сумма продаж, дол
Масляный насос	5,000.00		
Топливный насос	1,000.00		
ИТОГО :	6,000.00		

Программа сбыта показывает количество каждого изделия, которое компания планирует, и планируемую цену реализации. В программе представлен прогноз совокупного дохода, на основе которого будут оцениваться наличные поступления от потребителей, а также показаны основные данные для составления сметы издержек производства, расходов на реализацию и административных расходов.

Программа сбыта - основа всех других смет, поскольку все расходы непосредственно зависят от объема продаж

ШАГ 2 “БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВА”

	Масляной насос	Топливный насос
Плановый объем продаж	5,000	1,000
Заданные остатки готовой продукции на конец периода		
Общие потребности		
Остатки на начало периода		
Производственная программа=Общие потребности - остатки на начало периода		

Производственная программа формируется только в количественных показателях и входит в сферу ответственности руководителя производства.

Целью программы являются обеспечение объема производства, достаточного для удовлетворения покупательского спроса .

Шаг 3 А

БЮДЖЕТ ОСНОВНЫХ МАТЕРИАЛОВ (производственная потребность)			
		Латунь	Алюминий
	Масляный насос (6000 x12 кгх6 кг)		
	Топливный насос (1000х12х8)		
	Общие потребности в основных материалах (кг)		
	Цена за 1 кг(дол)		
	Общая сумма в долларах		
	ИТОГО :		

Покупки в единицах = Производственные потребности + заданные остатки на конец периода минус остатки на начало периода

Шаг 3 Б	ЛАТУНЬ	АЛЮМИНИЙ	Сумма
Общие потребности в основных материалах (кг)			
Запланированные остатки на конец периода			
Общая потребность			
Остатки на начало периода			
Необходимо приобрести (кг)			
Цена за 1 кг (долл.)			
Итого			

**БЮДЖЕТ РАБОЧЕГО
ВРЕМЕНИ**

	Произведено единиц ,шт	Затраты времени на единицу,ч	Всего часов	Трудовые затраты в час	Трудовые затраты всего
Масляный насос	6,000				
Топливный насос	1,000				
Всего :					

В отраслях, производящих стандартные изделия, определяются потребности в прямых трудозатратах на единицу продукции и на этой основе устанавливаются потребности в суммарных затратах труда.

Отрасли, производящие продукцию по отдельным заказам, испытывают значительно больше затруднений при планировании потребностей в прямых трудозатратах. Смета прямых трудозатрат может быть подготовлена на основе книги заказов при условии ее достаточной полноты, в противном случае может возникнуть необходимость составления сметы на основе процента от общей стоимости запланированных продаж.

НАКЛАДНЫХ РАСХОДОВ (на 104 000 рабочих часов)

Шаг 5		Долларов
Вспомогательные материалы		
Косвенные затраты труда		
Доплата		
Энергия (переменная часть)		
Обслуживание (переменная часть)		
Сумма переменных накладных расходов		
Амортизация		
Налог на собственность		
Страхование собственности		
Заработная плата контролера		
Энергия (постоянная часть)		
Обслуживание (постоянная часть)		
Сумма постоянных накладных расходов		
Всего накладных расходов		
(208 000/ 104 000= 2 дол. в час)		

Смета производственных накладных расходов показывает накладные расходы относительно объема производства с анализом их постоянных и переменных элементов. Производственные накладные расходы включают такие затраты. Как расходы на электроэнергию и жалование зав.производства .

Бюджетный контроль : Составление бюджета. Гибкий бюджет.

Шаг 6	Бюджет запасов				
		Количество кг	Цена за кг, дол	Сумма ,дол	
	Основные материалы				
	ЛАТУНЬ	6,000			
	АЛЮМИНИЙ	1,000			
	Готовая продукция				
	Масляный насос	1,100			
	Топливный насос	50			
	Примечания				
1	Данные из шага 3Б,стр 2				
2	Данные из шага 2,стр 2				
3	Подсчет затрат на единицу				
Затраты на 1 кг.или 1 ч работы	Затраты на кг или на 1 час работы, дол	Масляный фильтр		Топливный фильтр	
		Количество	Сумма (дол)	Количество	Сумма (дол)
ЛАТУНЬ					
АЛЮМИНИЙ					
Основной труд					
Общепроизводственные расходы					

ШАГ 7 “ Бюджет производственной себестоимости “

	По данным шагов		Сумма дол.
Остатки готовой продукции на 31 декабря 1997			
Основные материалы			
Основная зарплата производственных рабочих			
Общепроизводственные расходы			
Производственная себестоимость			
Затраты на продукцию, готовую к реализации			
Остатки готовой продукции на 31 декабря 1998			
Себестоимость проданной продукции			

Для контроля за уровнем издержек смета по труду основных производственных рабочих, смета использования материалов и смета общезаводских накладных расходов объединены в одну смету. Эти сметы обычно разбиваются на 12 отдельных месячных смет и фактические месячные расходы сравниваются с плановыми по каждой статье. К такому сравнению прибегают для того, чтобы судить об эффективности деятельности руководителей цехов по контролю расходов, за которые они отвечают.

БЮДЖЕТ КОММЕРЧЕСКИХ И АДМИНИСТРАТИВНЫХ РАСХОДОВ

Шаг 8	Сумма в долларах	
Коммерческие и административные расходы		
комиссионные	20,000.00	
реклама	3,000.00	
заработная плата торговым работникам	10,000.00	
транспортные расходы	5,000.00	
Общие коммерческие расходы		38 000
заработная плата служащим	10,000.00	
вспомогательные материалы	1,000.00	
зарплата	21,000.00	
Прочие	5,000.00	
административные расходы		37 000
ИТОГО :	75,000.00	

ШАГ 9 “БЮДЖЕТ ПРИБЫЛИ “		
	Данные шагов	Сумма
Выручка	1	
Себестоимость проданной продукции	7	
Валовая прибыль (gross margin)		
Коммерческие и административные расходы	8	
Операционная прибыль		