

УДК 338.5

***БЮДЖЕТИРОВАНИЕ: ВЗАИМОСВЯЗЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ И  
СРЕДСТВ ИХ РЕАЛИЗАЦИИ***

***Аверина Т.Н.***

*к.э.н., доцент*

*Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого,  
Тула, Россия*

**Аннотация**

Среди основных функций менеджмента выделяют планирование и контроль, система которых и раскрывает сущность бюджетирования. Автором представлен условный пример построения таблиц операционного бюджета, начиная с бюджета продаж и заканчивая планом финансовых результатов. Публикуемый вариант заполнения таблиц не является единственным, так как финансово-экономические показатели организации определяются ее учетной политикой. Готовые таблицы являются методическим пособием, их можно легко можно адаптировать под конкретные задачи обучения.

**Ключевые слова:** операционный бюджет, нормирование, координация, прямые и косвенные затраты, калькулирование себестоимости, доход, прибыль.

***BUDGETING: RELATIONSHIP OF MANAGERIAL TASKS AND THE MEANS  
OF THEIR IMPLEMENTATION***

***Averina T.N.***

*PhD, Associate Professor,*

*Tula State Pedagogical University LN Tolstoy,  
Tula, Russia*

**Abstract**

Among the main functions of management are planning and control, the system of which reveals the essence of budgeting. The author presents a conditional example of constructing operating budget tables, starting with the sales budget and ending with the financial results plan. The published option for filling out tables is not the only one, since the financial and economic indicators of an organization are determined by its accounting policies. Ready-made tables are a teaching aid; they can be easily adapted to specific learning objectives.

**Keywords:** operating budget, rationing, coordination, direct and indirect costs, costing, income, profit.

Под бюджетированием в бухгалтерском управленческом учете понимается процесс построения и исполнения бюджета, современное внутрифирменное планирование носит регулирующие-направляющий характер.

Бюджет предприятия не имеет формализованной стандартной формы, реальную форму представления бюджета выбирает его разработчик. Его структура зависит от объекта планирования, размера организации и степени квалификации разработчиков.

Бюджетирование непосредственно связано с управлением и управленческим учетом, являясь его составной частью. Экономически эффективная деятельность организации возможна только в том случае, если она имеет четко заданные стоимостные параметры затрат и результатов. Бюджетирование – процесс определения таких параметров, планирование движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период времени. Когда параметры заданы, необходим учет и контроль их исполнения, составляющий основу управленческого учета и анализа.

Таким образом, сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-финансовой деятельности

Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

организации, ее подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования, контроле за выполнением этих планов, использовании корректирующих воздействий на негативные отклонения [1, с.43].

Функции бюджета:

- прогнозирование, анализ, оценка различных вариантов хозяйственной деятельности предприятия и повышение обоснованности принимаемых управленческих решений [4, с.33];
- координирование различных видов деятельности и подразделений, обеспечение взаимосвязи интересов бизнес-единиц и предприятия в целом;
- контролирование производственной ситуации в текущем режиме;
- стимулирование руководителей всех рангов к достижению целей центров ответственности [3, с.82];
- повышение эффективности распределения и использования ресурсов предприятия [2, с.102];
- обеспечение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния предприятия;

- средство обучения менеджеров (составление бюджетов способствует изучению в деталях деятельности своих подразделений и взаимоотношений одних центров ответственности с другими).

Поскольку операционный бюджет организации представляет собой систему взаимосвязанных таблиц, то на этапе обучения менеджеров можно использовать таблицы MS Excel, которые позволяют проследить логику расчетов и легко скорректировать при необходимости структуру таблиц. Ниже представлен условный пример построения операционного бюджета для швейного производства, процесс освоения системы бюджетирования начинается с последовательного заполнения таблиц. Обычным шрифтом в примере обозначены нормативы и прогнозы, от которых следует отталкиваться, курсивом – результаты расчетов. Построение операционного бюджета начинается с бюджета продаж (табл. 1).

Таблица 1 – Бюджет продаж

Наименование продукта	Количество	Цена реализации без НДС	Доход, тыс. руб.
Пиджак	8 000	5 750	46 000
Брюки	10 000	4 000	40 000
Жилет	5 000	4800	24 000

Информация отдела сбыта о прогнозируемом объеме продаж продукции наряду с данными о фактических запасах готовой продукции на начало периода и планируемых запасах на конец периода позволяет построить балансовое уравнение (1) и определить объем выпуска продукции (табл. 2).

$$ЗГП_{\text{нп}} + Q_{\text{вып.}} = Q_{\text{реал.}} + ЗГП_{\text{кп}} \quad (1)$$

Таблица 2 – Бюджет производства

Наименование продукта	Объем реализации	ЗГП на начало периода	Выпуск готовой продукции	ЗГП на конец периода
Пиджаки, ед.	8 000	1 300	6 900	200
Брюки, ед.	10 000	200	10 100	300
Жилеты, ед.	5 000	500	4 600	100

Нормы затрат материалов на ед. продукции каждого вида и нормативные значения цен на ресурсы позволяют запланировать затраты на материалы (табл.3).

Таблица 3 – Бюджет прямых материальных затрат

Наименование материала	Цена 1 пог. м, руб., без НДС	Затраты материалов по видам продуктов									Всего, м
		пиджак			брюки			жилет			
		м / ед.	Общие затраты		м / ед.	Общие затраты		м / ед.	Общие затраты		
			м	тыс. руб.		м	тыс. руб.		м	тыс. руб.	
Шерсть	1400	1,8	12420	17388	1,2	12120	16968	0,6	2760	3864	27300
Искусств. шелк	200	1,5	10350	2070	0,2	2020	404	0,5	2300	460	14670

Всего	x	x	x	19458	x	x	17372	x	x	4324	x
-------	---	---	---	-------	---	---	-------	---	---	------	---

Координация работы производственного подразделения и отдела закупки отражается следующим бюджетом (табл.4), при его построении также использовалось балансовое уравнение.

Таблица 4 – Бюджет закупки материалов

Наименование материала	ЗМ на начало периода, м	Закупка материала, м	Материал в производство, м	ЗМ на конец периода, м
шерсть	2 354	26 746	27 300	1800
шелк	1 250	14 420	14 670	1000

Нормы затрат рабочего времени основных производственных рабочих на ед. продукции каждого вида и нормативные значения часовой ставки оплаты труда являются базой для планирования прямых затрат на оплату труда (табл.5).

Таблица 5 – Бюджет прямых затрат на оплату труда

Категория персонала	Ставка оплаты труда, руб./час	Затраты материалов по видам продуктов								
		пиджак			брюки			жилет		
		Нормо-час / ед.	Общие затраты		Нормо-час / ед.	Общие затраты		Нормо-час / ед.	Общие затраты	
			час	тыс. руб.		час	тыс. руб.		час	тыс. руб.
Закройщик	200	1	6900	1380	0,5	5050	1010	0,8	3680	736
Швея	220	5	34500	7590	2	20200	4444	3	13800	3036
Всего	x	x	x	8970	x	x	5454	x	x	3772

Таблица 6 – Бюджет социальных отчислений

Социальные отчисления, ставка 32% по видам продуктов, тыс. руб.		
пиджак	брюки	жилет
441,6	323,2	235,52
2 428,8	1 422,08	971,52
2 870,4	1 745,28	1 207,04

Следующий бюджет является наиболее методически сложным, потому что его построение требует выбора метода учета стоимости запасов готовой продукции для расчета ее себестоимости в отчетном периоде. В представленном примере использован принцип средней взвешенной.

Общепроизводственные затраты по условию составляют 5489,9 тыс. руб., они носят косвенный характер и распределяются между видами продукции в 2 этапа:

1) определение коэффициента распределения ОПР как отношение их величины к базе распределения (выбор базы распределения имеет принципиальное значение и фиксируется в учетной политике). По условию примера за базу распределения принят общий объем прямых затрат (прямые материальные затраты и прямые затраты на оплату труда с социальными отчислениями):

$$K_{\text{распр.}} = \frac{\text{ОПР}}{Z_{\text{общ.прям.}}} = \frac{5489,9}{52702,72} = 0,1042 \quad (2)$$

2) распределение ОПР по видам продукции путем умножения коэффициента распределения на общие прямые затраты данного вида продукции.

Таблица 7 – Бюджет цеховой (производственной) себестоимости

Статьи затрат	Затраты по видам продукции			Всего
	пиджак	брюки	жилет	
Прямые затраты на материалы, тыс. руб.	19 458	5 454	3 772	28 684

Прямые затраты на оплату труда, тыс. руб.	11 840,4	7 199,28	4 979,04	24 018,72
Всего прямых затрат, тыс. руб.	31 298,4	12 653,28	8 751,04	52 702,72
Общепроизводственные затраты, тыс. руб.	3 260,27	1318,058	911,572	5 489,9
Производственная себестоимость, тыс. руб.	34 558,67	13 971,338	9 662,612	58192,62
Стоимость запасов на начало периода, тыс. руб.	5486	459,7	1785,43	7731,13
Себестоимость готовой продукции, тыс. руб.	40 044,67	14 431,038	11 448,042	65 923,75
Себестоимость единицы ГП, руб./ед.	4883,5	1401,1	2244,7	x

Заполнение последней строки таблицы 7 производится как отношение себестоимости готовой продукции к ее объему (сумме ЗГП на начало периода и объема выпуска).

Последним этапом формирования операционного бюджета является заполнение плана финансовых результатов (таб. 8).

Таблица 8 – План финансовых результатов

Показатели	Значения по видам продуктов, руб.			Всего
	пиджак	брюки	жилет	
Выручка от реализации	46 000	40 000	24 000	110 000
Себестоимость реализованной продукции	39 067,971	14010,717	11223,571	64 302,258
Валовая прибыль (убыток)	6 932,029	25 989,283	12 776,429	45 697,742
Коммерческие расходы	x	x	x	2704100
Общехозяйственные расходы	x	x	x	1 012 500
Прибыль (убыток) от продаж	x	x	x	41 981 142

Себестоимость реализованной продукции определяется как произведение удельной себестоимости готовой продукции на соответствующий натуральный объем продаж. Коммерческие и управленческие расходы не распределяются и

общей суммой списываются на продажу. Итогом работы стало прогнозное значение прибыли от продаж в таблице 8.

Сформированный бюджет может использоваться для анализа отклонений между плановыми и фактическими показателями, что позволяет:

- 1) идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания;
- 2) выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета [5, с.49];
- 3) скорректировать первоначальный бюджет, если он в какой-то степени нереалистичен.

### **Библиографический список:**

1. Аверина Т.Н. Построение и анализ кривой операционного рычага // Экономика. Научные исследования и разработки. Научно-практический журнал. - 2022. - №3. - С.40-45. - Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48754973>
2. Боровицкая М.В. Необходимость и трудности внедрения бюджетирования на предприятиях малого бизнеса // Карельский научный журнал. -2019. - №2.- С.99-102. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=38500986>
3. Евстигнеева О.А. Бюджетирование на предприятии и внутренний контроль // Карельский научный журнал. -2018. - №4.- С.82-84. – Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_36817891\\_50010507.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_36817891_50010507.pdf)
4. Савченко Н.Л. Особенности определения категории «операционный левверидж» в российской практике // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - №28. - С. 32-35. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=16461922>
5. Точилкина А.Е. Традиционное и альтернативное бюджетирование на предприятиях // Оригинальные исследования. – 2019. - №7. – С.47-52. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=39164964>

*Оригинальность 75%*