

# Управленческий учет (продвинутый уровень)

**Тема**  
**Бюджетирование**  
**в системе управленческого учета.**

**Бюджетирование** – процесс согласованного планирования деятельности организации и управления ею с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей.

**Бюджет** – количественно детализированный план деятельности организации в целом и ее сегментов, направленный на достижение целей организации.

***Гибкий бюджет*** – бюджет, составленный с учетом фактического объема продаж.

Необходим в следующих случаях:

- Обеспечения прогнозных данных применительно к разным уровням деловой активности организации в пределах релевантного диапазона
- Обеспечения сопоставимости информации при сравнении фактических затрат с нормативными и дальнейшего анализа выявленных отклонений
- Более объективной оценки деятельности центров ответственности и их руководителей по контролю за исполнением бюджета.

**Анализ отклонений затрат** – разные методы, в т.ч. факторный анализ.

Отклонения фактических затрат от нормативных подразделяют:

- отклонение прямых затрат материалов
- отклонение прямых трудовых затрат
- отклонение ОПР

Анализ отклонений затрат материалов:

$$\Delta MЗ = MЗф - MЗн$$

$$MЗф = Цф * Кф$$

$$MЗн = Цн * Кн$$

Влияние количества израсходованных материалов:

$$\Delta MЗк = (Кф - Кн) * Цн$$

Влияние цены:

$$\Delta MЗц = (Цф - Цн) * Кф$$

Общее отклонение прямых затрат материалов:

$$\Delta MЗ = \Delta MЗк + \Delta MЗц$$

Пример.

Производство требует использования 2-ух видов материалов А и В.

Вид мате- риалов	Кн, кг	Цн, долл.	Кф, кг	Цф, долл.	МЗн, долл.	МЗф, долл.
А	2	1	1,8	1,1	2	1,98
В	3	2	3,2	1,8	6	5,76

Пример.

Производство требует использования 2-ух видов материалов А и В.

Вид материалов	Отклонение (экономия) $\Delta MЗ$	Влияние количества $\Delta MЗк$	Влияние цены $\Delta MЗц$	Общая величина отклонений
А	-0,02	$(1,8 - 2) * 1 = -0,2$	$(1,1 - 1) * 1,8 = 0,18$	$-0,2 + 0,18 = -0,02$
В	-0,24	$(3,2 - 3) * 2 = 0,4$	$(1,8 - 2) * 3,2 = -0,64$	$0,4 - 0,64 = -0,24$



Анализ отклонений трудозатрат:

$$\Delta TЗ = TЗф - TЗн$$

$$TЗф = Чф * Pф$$

$$TЗн = Чн * Pн$$

Влияние изменения количества часов работы на изготовление единицы продукции:

$$\Delta TЗк = (Чф - Чн) * Pн$$

Влияние расценок:

$$\Delta TЗр = (Pф - Pн) * Чф$$

Общее отклонение прямых трудозатрат:

$$\Delta TЗ = \Delta TЗк + \Delta TЗр$$

## Анализ отклонений ОПР:

- контролируемое отклонение
- отклонение ОПР по объему

Альтернатива бюджетированию:

**безбюджетное управление**

## Характерные высказывания об управлении при бюджетировании:

1. Всегда стремитесь выторговать себе наипростейшие задачи и наибольшее вознаграждение.
2. Всегда стремитесь получить бонус, чего бы это ни стоило.
3. Никогда не ставьте заботу о нуждах покупателя выше планового задания по реализации продукции.
4. Никогда не делитесь знаниями и ресурсами с другими подразделениями – они ваши враги!
5. Всегда просите больше средств, чем вам надо, потому что все равно дадут меньше, и в итоге получится именно столько, сколько надо.
6. Всегда стремитесь потратить все предусмотренные бюджетом средства.
7. Всегда умейте объяснить неблагоприятные отклонения.
8. Никогда не делайте точных прогнозов.
9. Всегда выходите на плановые показатели, никогда не переполняйте план.
10. Никогда не рискуйте.

## Характерные высказывания при отказе от бюджетирования:

1. Постоянно стремитесь превзойти и победить конкурентов.
2. Никогда не огорчайте команду и будьте одним из тех, кто наполняет схему распределения прибыли.
3. Всегда стремитесь узнать и позаботиться о клиентах.
4. Всегда делитесь знаниями и ресурсами с другими командами – они наши партнеры!
5. Никогда не берите больше ресурсов, чем вам нужно.
6. Всегда стремитесь критически оценить (и снизить) затраты.
7. Всегда имейте возможность проанализировать исходные причины.
8. Всегда говорите все как есть и делитесь плохими новостями.
9. Всегда делайте все возможное, не фальсифицируйте цифры.
10. Всегда подвергайте сомнению общеизвестные вещи.

# Принципы адаптивности процессов управления:

1. Устанавливать цели на основе внешних эталонных показателей, а не на согласованных внутри целевых заданиях.
2. Базировать оценку и вознаграждения на относительных соглашениях об улучшении, с ретроспективной оценкой, а не на соглашениях с заранее заданными результатами.
3. Сделать планирование действий постоянным и всесторонним процессом, вместо ежегодного и ограничивающего упражнения.
4. Сделать ресурсы доступными по мере необходимости при соблюдении ответственности по системе ключевых показателей, вместо заранее определенного распределения на основе ежегодного бюджета.
5. Координировать действия в масштабе компании в соответствии с преобладающим способом покупателей, вместо predetermined ежегодного сводного мастер-бюджета.
6. Базировать механизмы контроля на эффективных принципах руководства и наборе относительных показателей эффективности вместо фиксированного обзора в сравнении с ежегодными планами и бюджетами.

# Принципы радикальной децентрализации:

1. Обеспечить управленческую структуру, основанную на четких принципах и разграничениях.
2. Создать атмосферу высокой эффективности, базирующуюся на относительном успехе.
3. Дать свободу на местах принимать решения в соответствии с руководящими принципами и целями организации.
4. Закрепить за командами непосредственных исполнителей ответственность по принятию решений о создании стоимости.
5. Сделать работников ответственными за результаты перед клиентами.
6. Поддерживать информационные системы с открытым доступом, предоставляющие необходимую информацию всем пользователям организации.