

**Мягкая А.В.**

соискатель Ставропольского  
государственного университета,  
г. Изобильный

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

---

---

**Аннотация:**

*Автором проводится анализ различных методов расчета и ведения бюджета в торговых организациях.*

**Ключевые слова:**

*предпринимательство, торговля, торговая организация, бюджет, бюджетирование.*

---

---

**Myagkaya A.V.**

post-graduate student of  
Stavropol State University,  
Izobilniy

## **BUDGETING IN TRADE ORGANIZATIONS**

---

---

**The summary:**

*The author analyzes different methods for calculating and maintaining the budget in trade organizations.*

**Keywords:**

*business, trade, trade organization, budget, budgeting.*

---

---

Для эффективного развития предпринимательства в России необходимо иметь адекватную рыночным отношениям систему представления учетной информации, позволяющую с максимальной отдачей использовать все имеющиеся ресурсы. Рыночная экономика, предполагает наличие альтернатив, требует осуществлять выбор ресурсов, источников финансирования, форм и способов инвестиций. Все эти управленческие решения, в конечном счете, связаны с понятием «бюджетное планирование».

Как известно, одной из функций бюджетирования как подсистемы управленческого учета является бюджетное планирование, основная задача которого заключается в том, чтобы спрогнозировать через бюджетный механизм центров ответственности финансовую модель функционирования торгового предприятия.

Бюджетное планирование – самый детализированный уровень планирования, который представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям или функциональным сферам организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ. Иногда этот термин трактуется более широко, как целостная система выбора тактических целей планирования на уровне предприятия в рамках принятой стратегии, разработки планов будущих операций компании и контроля исполнения этих планов.

Наиболее часто в экономической литературе бюджет определяется как план (в количественном выражении) деятельности и развития организации, координирующий и конкретизирующий в цифрах проекты руководителей. В результате его составления становится ясно, какую прибыль получит предприятие при одобрении того или иного плана развития.

Согласно определению Института дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США, бюджет – это «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели» [1].

Для российских торговых предприятий основной проблемой является отсутствие четкой структуры процесса бюджетирования. Этой работой занимается только экономический отдел. Но в реальности бюджеты должны составляться на всех уровнях, и бюджет каждого последующего уровня должен основываться на бюджете предыдущего уровня, то есть вся система бюджетирования должна представлять собой своеобразную «матрешку» бюджетов.

Кроме того, специалисты экономической службы воспринимают бюджетирование как бюджет доходов и расходов. Это связано с наиболее важной задачей для руководства – отследить движение денежных потоков. В результате из поля видения уходит структура капитала, активы, пассивы и, соответственно, их состояние на начало и на конец планируемого периода, что подводит руководство при принятии оперативных управленческих решений.

В результате бюджетирование в торговых организациях применяется только для того, чтобы контролировать отдельные показатели (дефицит, профицит), а также для контроля уровня затрат. Это в свою очередь лишает руководителей возможности эффективно управлять активами предприятия, добиваться роста капитализации, а также надежно определять инвестиционную привлекательность отдельных направлений хозяйственной деятельности предприятия.

Поэтому в процессе бюджетирования в торговых организациях следует поставить ряд задач:

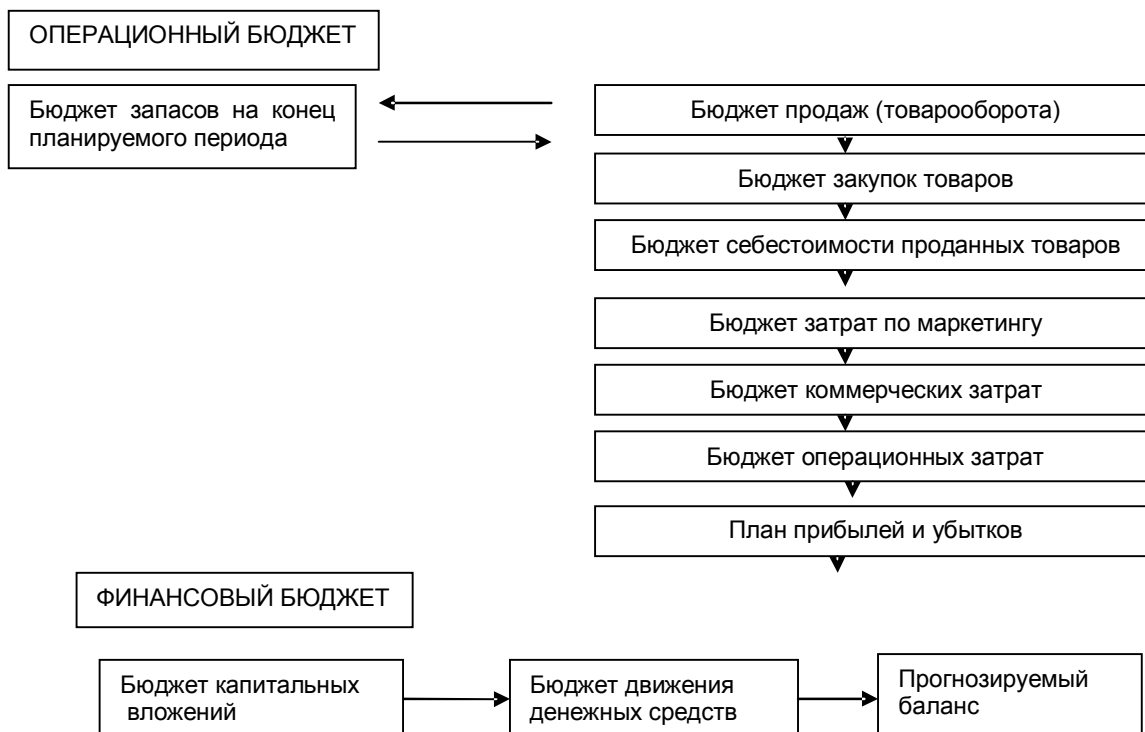
- сформулировать главные финансовые и нефинансовые цели;
- выявить, с помощью каких показателей можно контролировать достижение этих целей;
- определить задачи, которые могут быть решены путем бюджетирования.

В зависимости от поставленных задач различают следующие виды бюджетов: генеральные и частные; гибкие и статистические. Бюджет, который охватывает общую деятельность предприятия, называется генеральным. Его цель – объединить и суммировать сметы и планы различных подразделений предприятия, называемые частными бюджетами.

Бюджет может разрабатываться на годовой основе (с разбивкой по месяцам) и на основе непрерывного планирования (когда в течение I квартала пересматривается смета II квартала и составляется смета на I квартал следующего года, то есть бюджет все время проецируется на год вперед).

Генеральный бюджет торговой организации состоит из операционного и финансового бюджетов (рисунок 1). Как видно из представленной на рисунке схемы, оба бюджета содержат ряд частных бюджетов, которые связаны между собой, взаимозависимы и взаимообусловлены.

**Рисунок 1 – Генеральный бюджет торговой организации**



Разработка операционного бюджета начинается с определения плана продаж, то есть с формирования бюджета реализации. Подготовка бюджета продаж является отправной точкой во всем процессе составления общего бюджета.

Следует отметить, что объем продаж и его товарная структура предопределяют уровень и общий характер всей деятельности предприятия. Разработка бюджета продаж является наиболее сложным этапом в процессе планирования. Это связано с тем, что объем продаж и, следовательно, выручка от продажи определяется возможностями сбыта на реальном рынке, который подвержен влиянию неконтролируемых факторов, часто с большой долей неопределенности, среди которых: деятельность конкурентов; общее положение на национальном и мировом рынке; стабильность поставщиков и покупателей; результативность рекламы и средств содействия; циклические, сезонные и другие случайные колебания; политика ценообразования; рентабельность продукта.

Существуют два основных способа определения оценок, лежащих в основе бюджета продаж [2]:

1) статистический прогноз на основе математического анализа общеэкономических условий, конъюнктуры рынка, кривых роста производства;

2) экспертная оценка, полученная путем сбора мнений управляющих и персонала отдела сбыта. В некоторых организациях персонал по сбыту оценивает сбыт каждого товара каждому из их клиентов, в других – региональные управляющие оценивают общие объемы продаж в целом по своему региону.

Оба эти метода имеют преимущества и недостатки. Практика показывает, что большинство торговых организаций использует комбинацию этих методов. Многие фирмы полагают, что использование сложных методик, таких как регрессионный анализ, анализ «выпуск-затраты» и эконометрические модели, не дает более точного прогноза, чем «наивные» методы, включая опыт персонала и простую экстраполяцию результатов прошлых периодов.

Приведем пример, организация, объединяющая сеть торговых точек по Изобильненскому району Ставропольского края, реализующих мороженое, при разработке прогноза с продаж на предстоящий месяц учитывает количество точек, ожидаемый индекс инфляции и среднюю температуру месяца. Организация располагает соответствующим программным продуктом. После того как руководству организации становится ясен возможный объем реализации товара, с учетом имеющихся запасов на начало планируемого периода и бюджета запасов товаров на конец периода, разрабатывается бюджет закупок товаров. От предполагаемых объемов закупок зависят бюджеты себестоимости товаров, затрат на маркетинг, коммерческих затрат.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что бюджет продаж – это наиболее ответственный момент планирования, предполагающий исследование рынка, определение динамики спроса с учетом ее колебаний и иных факторов, изучение стратегии конкурентов. План продаж определяется высшим руководством на основе исследований отдела маркетинга. Бюджет объема продаж и его товарная структура, предопределяя уровень и общий характер всей деятельности торговой организации, оказывают воздействие на большинство других бюджетов, которые по существу исходят из информации, определенной в объеме продаж.

Плановые потребности закупки товаров и их использования могут быть подготовлены как в одном документе, так и в отдельных самостоятельных бюджетах. В бюджете закупки товаров определяются сроки закупки, виды и количества сырья, материалов и полуфабрикатов.

В бюджете коммерческих расходов детализируются все предполагаемые расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в будущем периоде. Некоторые расходы, такие как комиссионные и транспортные затраты, могут быть переменными, другие, такие как расходы на рекламу и заработная плата старших контролеров, являются постоянными. За разработку, а затем исполнение бюджета коммерческих расходов несет ответственность отдел продаж.

Конечная цель операционного бюджета – разработка плана прибылей и убытков. В общем виде его можно представить следующим образом [3]:

1) Выручка от продажи товаров – Себестоимость проданных товаров = Валовая прибыль;

2) Валовая прибыль – Операционные расходы = Доход от основной деятельности;

3) Доход от основной деятельности – Выплата процентов по кредитам = Операционная прибыль.

Себестоимость проданных товаров определяется как сумма запасов товаров на начало периода и закупок товаров за период, уменьшенная на стоимость товарного запаса на конец периода.

Ниже показан порядок определения значений показателей, необходимых для составления плана прибылей и убытков торговой организации (таблица 1).

**Таблица 1 – Схема определения значений показателей, необходимых для составления плана прибылей и убытков торговой организации**

Статья отчета	Как найти
Выручка от продажи товаров	Составить бюджет продаж
Себестоимость проданных товаров	Составить бюджет себестоимости проданных товаров на основе вспомогательных бюджетов
Запасы товаров на начало периода	Даны в отчетности
Закупки товаров	Составить бюджет закупок
Запасы товаров на конец периода	Определяются руководством
Операционные расходы	Составить бюджет операционных расходов
Выплата процентов по кредитам	Составить прогноз движения денежных средств

Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде. Финансовый бюджет включает в себя бюджет капитальных вложений, бюджет движения денежных средств организации и подготовленные на их основе совместно с бюджетным отчетом о прибылях и убытках бюджетные бухгалтерский баланс и отчет о движении денежных средств. Его цель заключается в разработке прогнозируемого баланса, который является результатом как финансовых, так и нефинансовых операций организации. Он составляется с использованием данных плана прибылей и убытков, бюджета капитальных вложений и прогноза движения денежных средств.

Определение нужд капитальных вложений и получение инвестиционных ресурсов для организации является комплексной задачей всего управленческого учета. Проблема состоит в том, чтобы решить, какие долгосрочные активы приобрести или построить на основе выбранного критерия для принятия такого решения, связанного с определением рентабельностью инвестиций. Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет денежных средств, затрагивая вопросы выплаты процентов за кредиты, на прогнозный отчет о прибылях и убытках, на прогнозный бухгалтерский баланс. Следовательно, все решения по капитальным расходам должны планироваться и включаться в общий бюджет.

Движение денежных средств является одним из наиболее важных аспектов операционного цикла предприятий. В рамках подготовки общего бюджета, бюджет денежных средств разрабатывается после того, как все периодические бюджеты, бюджет капитальных вложений, прогнозный отчет о прибылях и убытках уже завершены.

Бюджет денежных средств представляет собой план поступления денежных средств, платежей и выплат на будущий период времени. Он суммирует все потоки денежных средств, которые будут иметь место в результате планируемых операций на всех фазах общего бюджета. В целом, этот бюджет показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств на конец бюджетного периода и финансовое положение для каждого месяца в году, для которого разрабатывается бюджет.

Таким образом, могут быть запланированы периоды наибольшего или наименьшего наличия денежных средств. Очень большое сальдо на счете денежных средств означает, что финансовые средства не были использованы с наибольшей возможной эффективностью. Низкий уровень может указывать на то, что предприятие не в состоянии расплатиться по своим текущим обязательствам.

Всю ответственность за исполнение бюджета несет директор по составлению бюджета. Успешность этого процесса определяют два важных момента. Во-первых, необходимо точное и правильное понимание ожиданий и целей всеми ответственными лицами торговой организации. Все, кто вовлечен в деятельность организации, должны знать, что ожидают от них, а также получить указания, как достичь своих целей. Во-вторых, не менее важна поддержка и система поощрений со стороны высшего руководства. Оценка же исполнения бюджета основывается на анализе отклонений фактически достигнутых результатов от запланированных в бюджете.

В результате рассмотрения процесса бюджетирования торговых организаций можно сделать следующие выводы:

- планирование как стратегическое, так и тактическое помогает контролировать производственную ситуацию. Без наличия плана управляющему, как правило, остается только реагировать на обстановку, вместо того, чтобы ее контролировать. Бюджет, являясь составной частью плана, содействует четкой и целенаправленной деятельности предприятия;

- бюджет, будучи составной частью управленческого контроля, создает объективную основу оценки результатов деятельности организации в целом и ее подразделений. В отсутствие бюджета при сравнении показателей текущего периода с предыдущими можно прийти к ошибочным выводам, а именно: показатели прошлых периодов могут включать результаты низкопроизводительной работы. Улучшение этих показателей означает, что организация стала работать лучше, но свои возможности она не исчерпала. При использовании показателей предыдущих периодов не учитываются появившиеся возможности, которых не существовало в прошлом;

- бюджет как средство координации работы различных подразделений организации побуждает управляющих отдельных звеньев строить свою деятельность с учетом интересов организации в целом;

- бюджеты должны разрабатываться управленческой бухгалтерией совместно с руководителями центров ответственности, процесс разработки, как правило, идет снизу вверх;

- бюджет – основа для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителей: работа менеджеров оценивается по отчетам о выполнении бюджета; сравнение фактически достигнутых результатов с данными бюджета указывает области,

куда следует направить внимание и действия. Наконец, с помощью бюджета проводится анализ отклонений.

#### **Ссылки:**

1. Врублевский Н.Д. Бухгалтерский управленческий учет. – М., 2007.
2. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования: пер. с англ. – СПб., 2005.
3. Кондраков Н.П., Иванова М.А. Бухгалтерский управленческий учет. – М., 2006.

#### **References (transliterated):**

1. Vrublevskiy N.D. Buhgalterskiy upravlencheskiy uchet. – M., 2007.
2. Dzhay K. Shim, Dzhoyl G. Sigel. Osnovy kommercheskogo byudzhetrovaniya: transl. from eng. – SPb., 2005.
3. Kondrakov N.P., Ivanova M.A. Buhgalterskiy upravlencheskiy uchet. – M., 2006.