

ФИНАНСОВОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ И  
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ

**Компания – не «черный ящик» и не закрытая система.  
Финансовый руководитель принимает решения,  
взаимодействуя с внутренней и внешней средой  
компании.**



## **Компания функционирует в так называемых «внешних» средах:**

### **1. Правовая среда (ГК РФ и пр.):**

- организационно-правовая форма (ПАО, ООО, ИП, пр.);
- формы договоров с контрагентами (купля-продажа, комиссия, пр.);
- охрана труда и окружающей среды, пр.

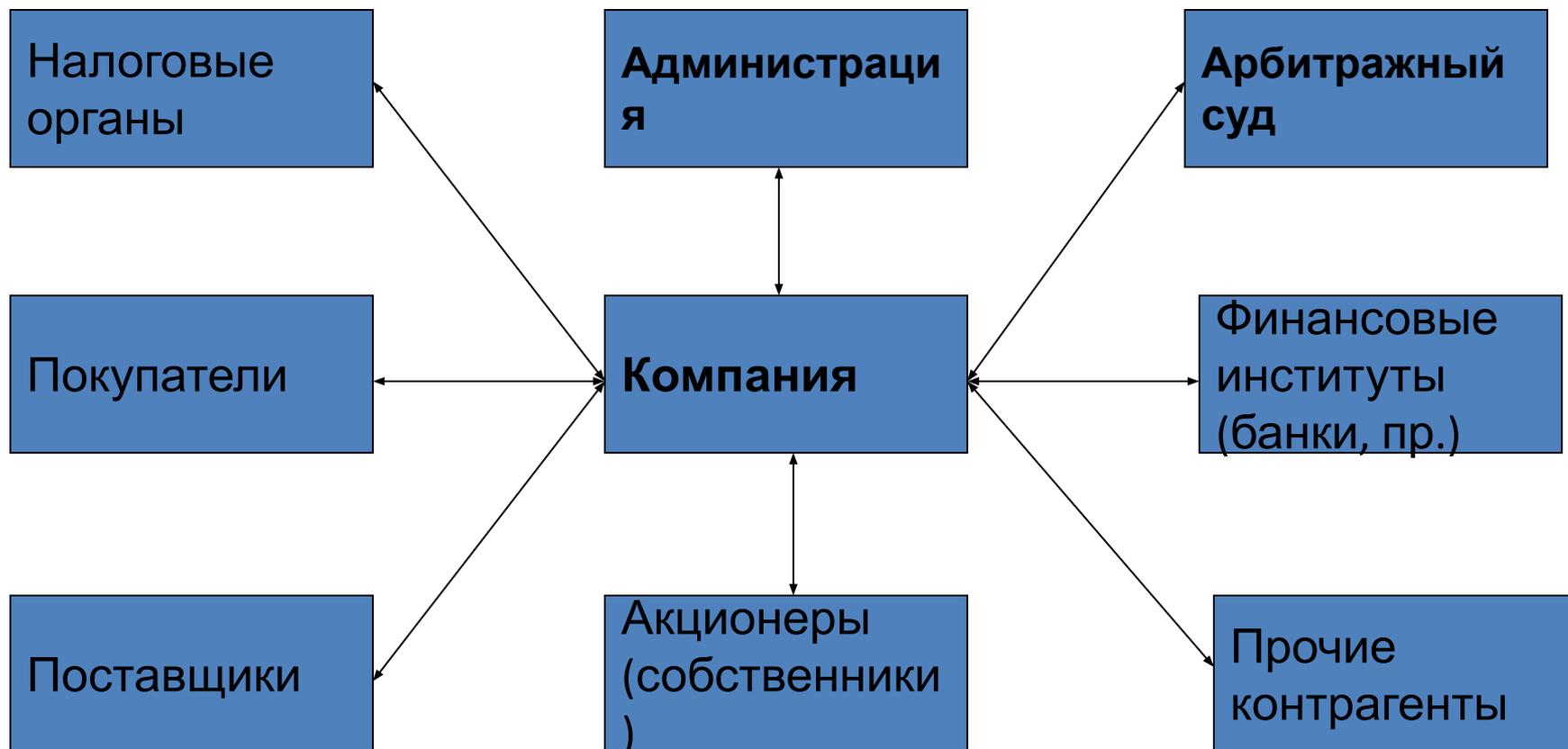
### **2. Налоговая среда (НК РФ и пр.):**

- налоговая юрисдикция (общий режим налогообложения, ОЭЗ, офшор);
- система налогообложения (традиционная, упрощенная);
- методы и механизмы налоговой оптимизации (налоговое бремя, ставки, льготы, налоговые отсрочки, рассрочки, кредиты), пр.

### **3. Внешняя финансовая среда:**

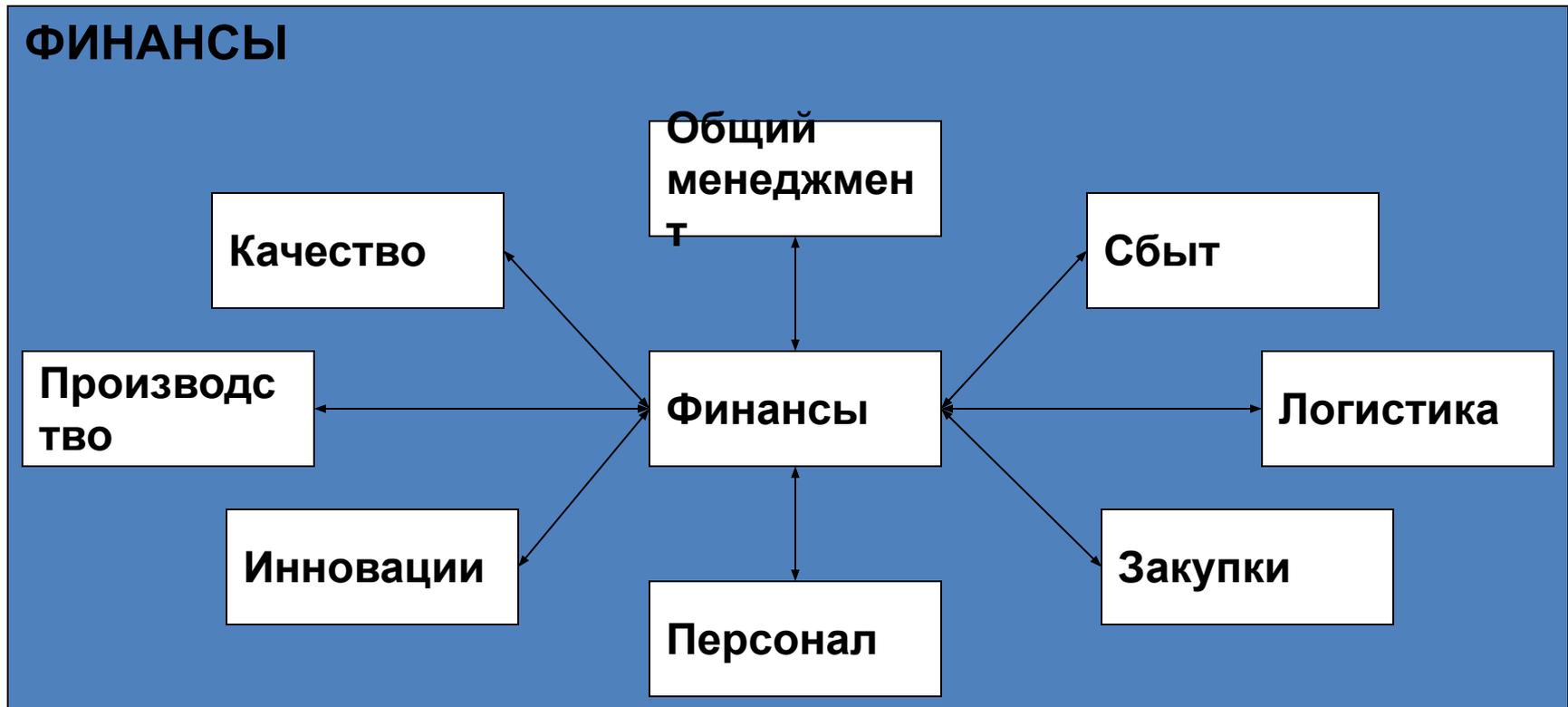
- финансовые рынки и финансовые инструменты (рынок денег и капитала, первичный, вторичный рынок; акции, облигации, векселя, займы, кредиты). *На них и с ними нужно уметь работать!*
- финансовые посредники (банки, инвестиционные фонды, пенсионные фонды, страховые организации). *Они зарабатывают на вас, а вы – на их средствах!*
- инфляция. *Она оказывает влияния на все ваши решения!*
- соотношение «риск-доходность». *Вам всегда приходится находить оптимальную комбинацию!*
- динамика процентных ставок, монетарная политика государства, пр.

# Внешнее окружение компании.



**!!! Важны эффективные коммуникации и взаимное влияние компании и ее контрагентов !!!**

# Внутренняя финансовая среда компании.



Финансы – кровеносная система бизнеса. С точки зрения инвестиций: финансы - в каждом бизнес-процессе компании.

**!!! Важны эффективные коммуникации и взаимное влияние процесса управления финансами и прочих внутренних процессов компании !!!**

**!!! Для внутреннего управления нужна актуальная, достоверная, значимая управленческая информация !!!**

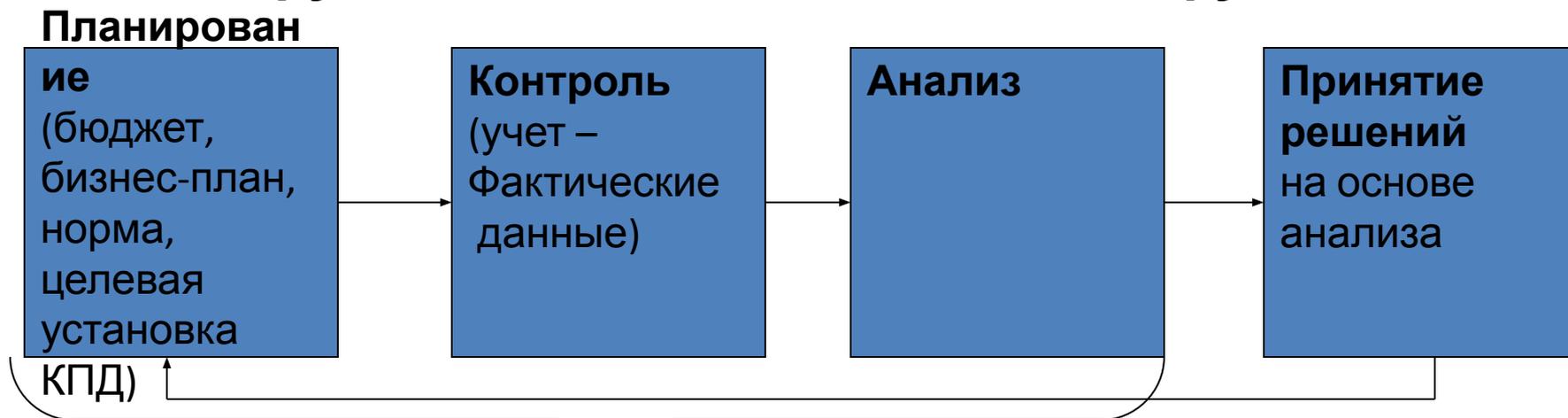
**Финансовый учет** (бухгалтерский, налоговый, пр.) – система сбора и представления информации об имуществе, обязательствах и хозяйственных операциях компании внешним пользователям информации: налоговым органам, банкам, государству, акционерам, инвесторам и пр.

**Управленческий учет** – система сбора и представления учетной информации *руководителям* бизнес-процессов в целях *планирования, контроля и принятия решений* в области управления бизнес-процессами.

# Сравнение финансового и управленческого учета.

	Управленческий учет	Финансовый учет
<b>Пользователи информации</b>	Руководители бизнес-процессов	Внешние пользователи: налоговые органы, банки, акционеры, пр.
<b>Формат представления</b>	Может быть любым	Регламентирован законодательством
<b>Цель учета</b>	Помощь в планировании, контроле, анализе и принятии решений по поводу управления бизнес-процессами	<ul style="list-style-type: none"><li>• Сведения о компании во внешнюю среду;</li><li>• Нельзя не вести учет.</li></ul>
<b>Оценка данных</b>	Любая приемлемая стоимость (историческая, текущая, прогнозная)	Историческая стоимость

# Управление финансами, как и прочие бизнес-процессы, базируется на последовательности функций:



Управленческий учет

## Практический совет

Решая любую финансовую проблему, будь то инвестиции, налоги, денежные потоки, соблюдай последовательность шагов: планирование, контроль, анализ, принятие решений.

Количество форм управленческой отчетности определяется потребностями управления и финансовыми возможностями.

**Практический совет** При постановке системы управленческого учета всегда оценивайте соотношение «выгоды-затраты» на формирование данных управленческого учета !!!

Большинство решений финансового руководителя находят отражение в традиционных (отличие лишь в управленческой направленности) учетных формах:

- Управленческий отчет о прибылях и убытках;
- Управленческий отчет о движении денежных средств;
- Управленческий баланс

Правда, для управления эти формы нужно превратить из *учетных* в *бюджетные*.

# Управленческий баланс:

АКТИВ	ПАССИВ
<p><b>Внеоборотные активы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основные средства</li> <li>• капитальные вложения</li> <li>• нематериальные активы</li> <li>• долгосрочные финансовые вложения</li> </ul>	<p><b>Собственный капитал:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уставный капитал</li> <li>• добавочный капитал</li> <li>• нераспределенная прибыль</li> </ul>
<p><b>Оборотные активы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• сырье и материалы</li> <li>• готовая продукция</li> <li>• незавершенное производство</li> <li>• дебиторская задолженность</li> <li>• краткосрочные финансовые вложения</li> <li>• денежные средства</li> </ul>	<p><b>Заемный капитал:</b></p> <p>Долгосрочный заемный капитал</p> <p>Краткосрочный заемный капитал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кредиты и займы</li> <li>• кредиторская задолженность</li> <li>• задолженность по налогам</li> <li>• задолженность перед персоналом</li> </ul>

ОБЛАСТЬ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

ОБЛАСТЬ РЕШЕНИЙ  
О ФИНАНСИРОВАНИИ

# Управленческий баланс:

- Это модель бизнеса!!!
- Целесообразно формировать в рыночных ценах.
- Группировка статей и форма представления зависит от целей анализа (напр., для анализа платежеспособности группировкой активы и пассивы по степени ликвидности).
- Управленческий баланс можно и *нужно планировать* (это позволит прогнозировать стоимость бизнеса, чистый денежный поток, потребность в заемном финансировании, формировать нормативы управления отдельным статьям активов. ЭТО ПОЗВОЛИТ УВИДЕТЬ БИЗНЕС В БУДУЩЕМ!!!)

# Управленческий отчет о прибылях и убытках

+	Выручка от основной деятельности
-	Переменные затраты на реализованную продукцию
=	Маржинальная прибыль
-	Постоянные производственные затраты
-	Коммерческие затраты
-	Управленческие затраты
=	Операционная прибыль до вычетов расходов на заемный капитал
-	Расходы на заемный капитал
=	Операционная прибыль после вычета расходов на заемный капитал
+ -	Сальдо внереализационных доходов и расходов
=	Прибыль до налога на прибыль
-	Налог на прибыль
=	Чистая прибыль

# Управленческий отчет о прибылях и убытках

- В зависимости от целей анализа может формироваться в разрезе проектов, товарных групп, территориальных рынков и пр.
- Методика расчета прибыли определяется менеджментом компании. Маржинальный подход формирования финансовых результатов поможет в принятии решений о целесообразности производства заказа, укажет на резервы экономии ресурсов, удержит от наращивания постоянных затрат и пр.
- Отчет о прибылях и убытках можно и *нужно планировать* (это позволит прогнозировать прибыльность бизнеса (проектов, товарных групп, пр.), загрузку оборудования, пути сокращения расходов и пр.).

# Управленческий отчет о движении денежных средств

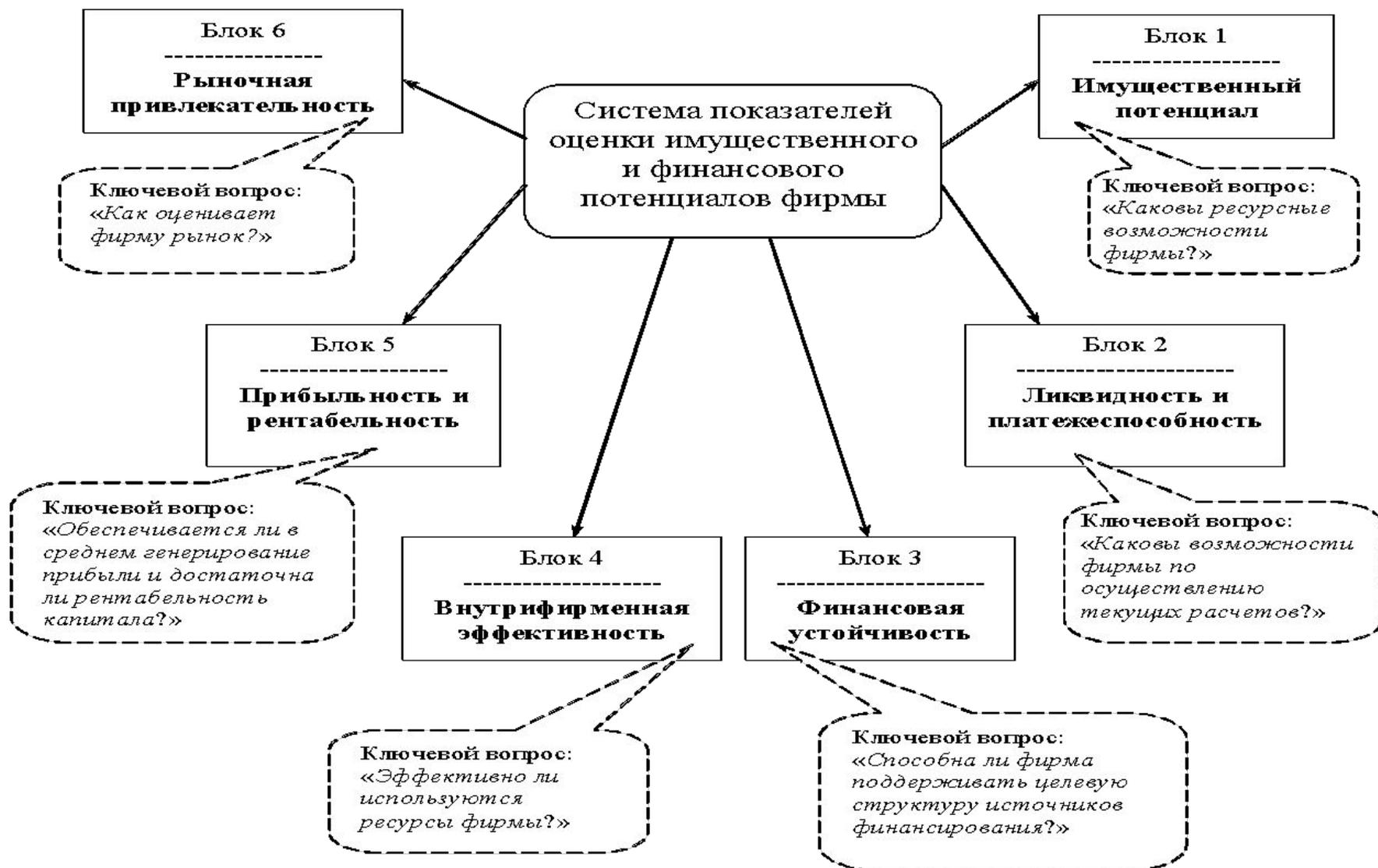
	Остаток денежных средств на начало периода
+ -	Чистый денежный поток от основной деятельности =
	+ Поступления по основной деятельности
	- Выплаты по основной деятельности
+ -	Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности =
	+ Поступления по инвестиционной деятельности
	- Выплаты по инвестиционной деятельности
+ -	Чистый денежный поток от финансовой деятельности =
	+ Поступления по финансовой деятельности
	- Выплаты по финансовой деятельности
=	Остаток денежных средств на конец месяца

# Управленческий отчет о движении денежных средств

- В зависимости от целей анализа может формироваться в разрезе проектов, товарных групп, территориальных рынков и пр.
- Статьи поступлений и выплат определяются спецификой компании. Не увлекайтесь излишней детализацией!!!
- Отчет о движении денежных средств можно и *нужно планировать* (это позволит увидеть кассовые разрывы, своевременно принять решение о привлечении заемного капитала и его виде (зависит от того, на операционную или инвестиционную деятельность будет направлен), спрогнозировать уровень дебиторской и кредиторской задолженности и пр.)

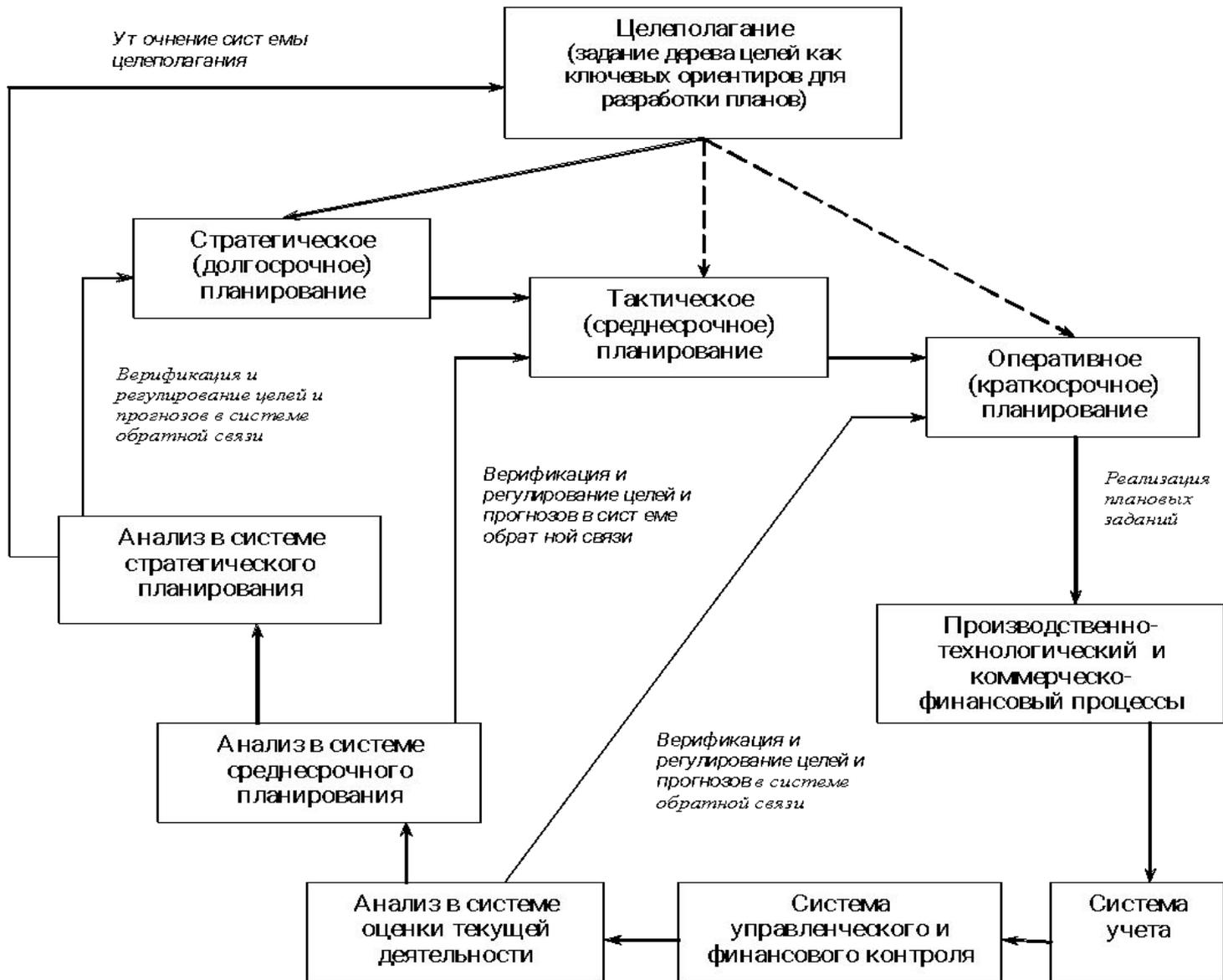
# Анализ и планирование в системе управления финансами предприятий

## АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ: ПОКАЗАТЕЛИ



# Анализ и планирование в системе управления финансами предприятий

Финансовое планирование и бюджетирование в системе управления предприятием



# Анализ и планирование в системе управления финансами предприятий

## Стратегический план

- подразумевает идентификацию и декларирование ключевых целей и перспектив развития компании.
- определяет политику функционирования фирмы и служит основой составления производственных планов и заданий, предусматривающих детализацию конкретных действий в области научно-исследовательских и инновационных разработок, инвестиционной, производственной и маркетинговой деятельности.

## СТРУКТУРА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

- Раздел 1. Содержание и целевые установки деятельности фирмы (излагаются предназначение и стратегическая цель деятельности фирмы, масштабы и сфера деятельности, тактические цели и задачи).
- Раздел 2. Прогнозы и ориентиры (приводятся прогноз экономической ситуации на рынках капиталов, продукции и труда, намеченные перспективные ориентиры по основным показателям).
- Раздел 3. Специализированные планы и прогнозы:
  - Производство
  - Маркетинг
  - Финансы (финансовый план)
  - Кадровая политика
  - Инновационная политика (НИОКР)
  - Новая продукция и рынки сбыта.

# Анализ и планирование в системе управления финансами предприятий

## Бюджетирование

Бюджет можно определить, как:

- (а) роспись (смета) относящихся к определенному временному периоду предстоящих доходов и расходов (затрат) в терминах стоимостных оценок;
- (б) условный термин в системе управленческого учета, означающий процедуру согласования притоков и оттоков некоторого ресурса (актива) или изменения некоторого показателя (например, бюджет прямых затрат сырья и материалов, бюджет производства, бюджет переменных накладных расходов и др.).

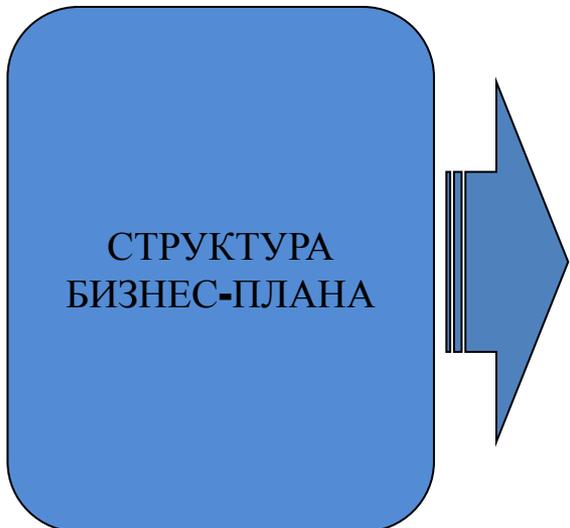
Один из подходов к планированию текущей деятельности крупной фирмы заключается в построении так называемого **генерального бюджета**, представляющего собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов. Операционные бюджеты (к ним относятся бюджеты продаж, производства, сырья и материалов, управленческих и коммерческих расходов и др.) имеют отношение к планированию и выполнению текущей производственной деятельности; они важны для линейных руководителей; финансовые бюджеты (к ним относятся бюджеты денежных средств, доходов и расходов, источников формирования и направлений распределения финансовых ресурсов) имеют относительно большую значимость для топ-менеджеров и руководства финансовой службы.

# Анализ и планирование в системе управления финансами предприятий

## Бизнес-планирование

Бизнес-план – это документ, отражающий в концентрированной форме ключевые показатели, обосновывающие целесообразность некоторого проекта, четко и наглядно раскрывающий суть предполагаемого нового направления деятельности фирмы или вводимого усовершенствования. Бизнес-план должен достаточно четко и убедительно осветить следующие вопросы относительно предполагаемого бизнеса:

- (а) сущность бизнеса (проекта);
- (б) материальное, техническое, ресурсное и технологическое обеспечение;
- (в) мероприятия в области маркетинга;
- (г) организация дела, включая его кадровое обеспечение;
- (д) степень надежности и мероприятия по ее повышению;
- (е) финансовое обеспечение.



### СТРУКТУРА БИЗНЕС-ПЛАНА

#### Титульный лист

1. Вводная часть
2. Особенности и состояние выбранной сферы бизнеса
3. Сущность предполагаемого бизнеса (проекта)
4. Ожидаемая квота рынка и обоснование ее величины
5. План основной деятельности
6. План маркетинга
7. Администрирование (организационный план)
8. Оценка предпринимательских рисков и их страхование
9. Финансовый раздел (план)
10. Стратегия финансирования.

# Основные понятия

- План по своему содержанию представляет собой намеченную на конкретный период времени программу действий с указанием целей, содержания, объектов, методов, последовательности и сроков выполнения.
- **Бизнес-план**, соответственно – комплексный план развития организации.
- **Смета** – документированный план денежных средств для финансирования расходов организации (смета затрат на производство, смета строительных работ и т. п.).
- **А бюджет** – финансовый план в стоимостном выражении, документ, обеспечивающий взаимоувязку расходов организации с имеющимися (или возможными) доходами.
- **Объект бюджетирования** – бизнес (вид или сфера хозяйственной деятельности).
- **Бюджетирование** – это финансовое планирование, охватывающее все стороны деятельности организации, позволяющее составлять все понесенные расходы и полученные доходы (результаты) в финансовых терминах на предстоящий период. Это и запланированные финансовые сметы, и прогнозируемые объемы привлеченных внешних ресурсов и т. п.

- **Цели (задачи) бюджетирования** исходят из целей деятельности организации.
- В зависимости от характера и масштаба деятельности организаций возможно установление общих, главных, и частных целей.
- **Основная общая цель организации** – четко выраженная причина ее существования – обозначается как ее миссия.
- Частные цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия решений. Миссия, таким образом, является логической точкой отсчета для выбора наилучших альтернатив.
- От того, какова миссия организации, ее главные и частные цели, зависят цели и задачи бюджетирования. При этом следует:
  - четко сформировать главные финансовые и нефинансовые цели;
  - выбрать показатели, с помощью которых можно контролировать достижение этих целей;
  - определить задачи (обеспечивающие достижение главных целей), которые могут быть решены с помощью бюджетирования.

# Цели бюджетирования

Основные цели бюджетирования формируются следующим образом:

- выполнение функций инструмента планирования;
- осуществление контроля с прямой и обратной связью;
- оказание мотивирующего влияния на деятельность работников;
- формирование коммуникационной среды;
- обеспечение координации деятельности организации.

# Выполнение функций инструмента планирования

- Подразумевает подход планирования «от высшего менеджмента» (top-down approach to budgeting); каскад целей, задач и планов передается от топ-менеджмента более низшим уровням организации. Планы, которые принимаются наверху представляют собой рамки, в которых формируются ( и должны быть достигнуты) планы на низших уровнях. Планы на низших уровнях – это планы, с помощью которых реализуются планы топ-менеджмента.
- Планирование на низших уровнях без четкого плана от топ-менеджмента (стратегия, миссия) не имеют особого значения.

# Выполнение функций инструмента планирования

- 2 (3) вида планов: Стратегический, Операционный и Тактический
- Сфера стратегического бюджетирования обычно достаточно широка и охватывает основные направления развития организации в рамках значительного временного периода. *Стратегические бюджеты* обычно менее детализированы относительно тактических и операционных, цели их количественно формируются укрупнено: освоить рынок данного товара в ближайшие 5 лет, достичь удвоения вложенного капитала к концу конкретного периода, получить статус компании мирового класса и др.

# Выполнение функций инструмента планирования

- *Тактические и операционные бюджеты* более ограничены и касаются лишь некоторых аспектов, обозначенных в стратегических бюджетах.
- Тактические и операционные бюджеты в отличие от стратегических достаточно детализированы, чтобы ориентировать текущую деятельность на достижение стратегических целей. При этом они должны формировать значимую информацию о том, как осуществить свои цели эффективно и экономично.
- Ключевым моментом использования тактических и операционных бюджетов выступает обеспечение бюджетной системой конгруэнтности (совпадения) целей организации в целом и ее подразделений.

# Выполнение функций инструмента планирования

В зависимости от временного интервала охватываемого бюджетом различают **стратегические, тактические и операционные бюджеты.** **Бюджетный период** (продолжительность временного интервала охватываемого бюджетом) для стратегического бюджетирования составляет от 3 до 10 лет, для операционного – 1 год.

# Осуществление контроля с прямой и обратной связью

- Базой финансового контроля является управление по отклонениям, которое строится на оценке того, насколько организация продвинулась к поставленным целям за определенный период. Управление по отклонениям основано на сравнении результатов. В бюджетном контроле для того, чтобы выделять сравниваемые результаты, используются разные процедуры: «контроль с прямой связью» и «контроль с обратной связью».
- Термины «контроль с прямой связью» и «контроль с обратной связью» используются для пояснения того, какие результаты сравниваются.

# Осуществление контроля с прямой и обратной связью

- Сравнение бюджетных и фактических результатов означает контроль с обратной связью, а сравнение желаемых результатов, то есть целей, с бюджетными – контроль с прямой связью. Для контроля с обратной связью требуется значение фактических результатов, которые будут известны тогда, когда события произойдет. Поэтому этот вид контроля носит ретроспективный характер.

# Осуществление контроля с прямой и обратной связью

- Контроль с прямой связью, наоборот, ориентирован в будущее, его называют управлением с опережающей связью, так как с его помощью даются оценки ожидаемого результата к тому или другому моменту в будущем. Если эти оценки отличаются от запланированных показателей, то предпринимаются действия, направленные на то, чтобы свести возможные различия к минимуму.
- Основная цель управления с опережающей связью, установить контроль до того, как возникнут какие-либо отклонения от требуемого результата. Возможные ошибки могут быть предотвращены, то есть, предпринимаются действия, чтобы избежать их.

# Оказание мотивирующего влияния на деятельность работников

- Интерес и лояльность работников может зависеть (и/или поддерживаться) системой «обратной связи», детализирующей, как они выполняют свои задачи в рамках бюджетов и планов. Идентификация контролируемых факторов, которые привели к показателям, отличающимся (в лучшую или худшую) сторону от планируемых, мотивирует ответственных работников на улучшение их будущих показателей

# Оказание мотивирующего влияния на деятельность работников

- Участие работников в разработке бюджетов и планов (Bottom-up approach to budgeting)
- Финансовая компенсация работников зависит от выполнения бюджетов (НО: только контролируемые показатели!)
- Также: 2 типа бюджетов
  - 1) Мотивирующий – показатели достигаемы
  - 2) Демотивирующий – показатели недостигаемы

# Формирование коммуникационной среды

- Каждый работник организации должен знать, что (и как) они должны делать, чтобы достичь цели организации.  
Коммуникация может быть  
односторонняя: от менеджмента к  
работникам и двухсторонняя: между  
менеджментом и работниками (в этом  
случае происходит обмен информацией  
и идеями)

# Обеспечение координации деятельности организации

- Действия, осуществляемые разными подразделениями организации, должны быть координированы, чтобы обеспечить максимальную интеграцию усилий по достижению целей организации. Это значит, что, например, департамент логистики основывает их бюджет на требованиях производства, который в свою очередь формируется на основе плана продаж, составленный отделом продаж. Несмотря на то, что координация-достаточно простая концепция, на практике ее достичь порой сложно из-за конфликтов между подразделениями организации

# Основные группы бюджетов

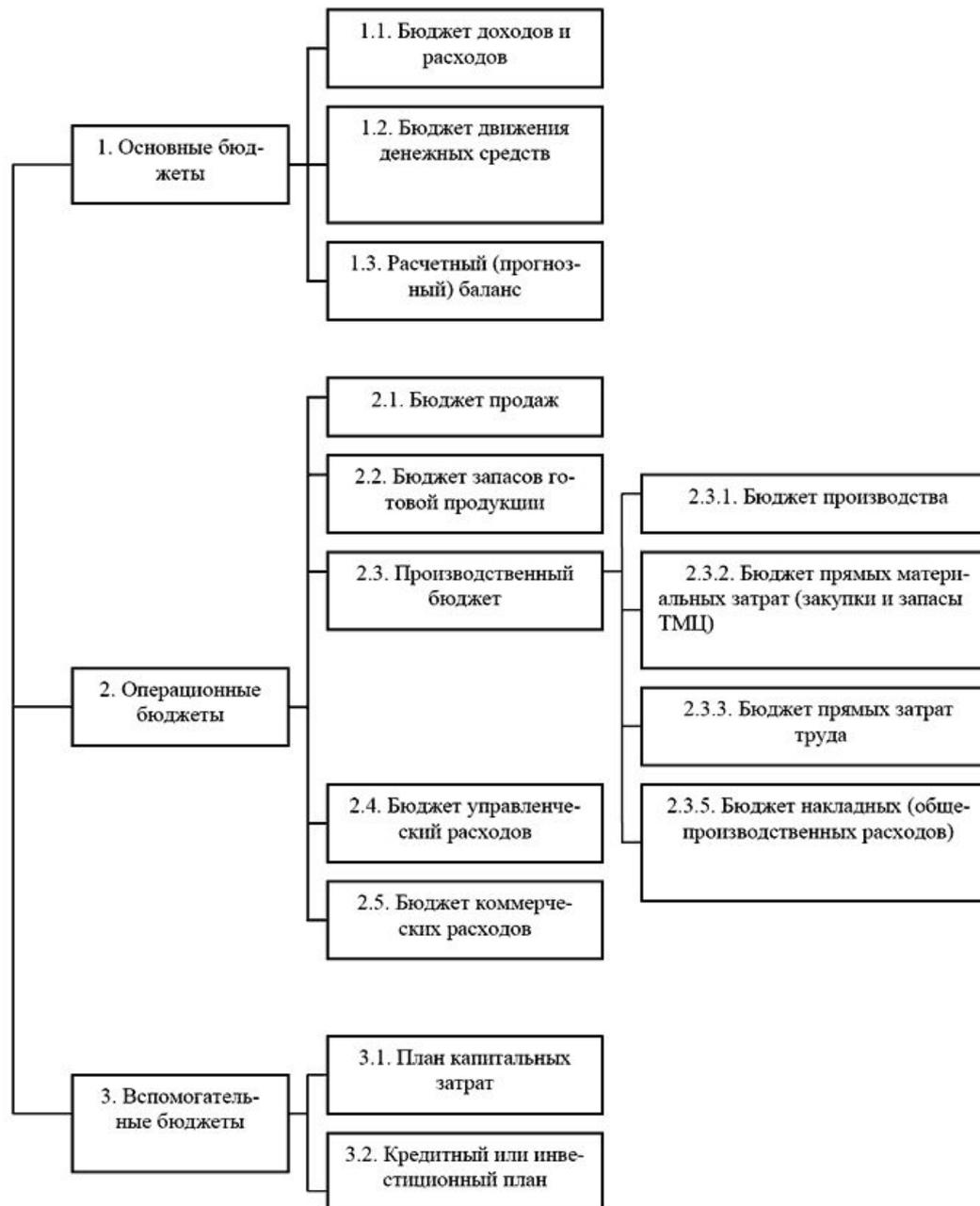
- 4 основные группы бюджетов:
- основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);
- операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и др.);
- вспомогательные бюджеты (план капитальных вложений, кредитный план, бюджеты налогов);
- дополнительные (специальные) бюджеты (бюджет распределения прибыли, планы отдельных проектов и программ).
- Все эти виды бюджетов необходимы для составления прогноза финансового состояния предприятия и для проведения **план-фактного анализа**.

# Процесс бюджетирования

Бюджетирование, как правило, начинается с разработки операционных бюджетов, среди которых обычно принято выделять следующее:

1. Бюджет продаж.
2. Производственный бюджет (производственная программа);
3. Бюджет запасов готовой продукции.
4. Бюджет прямых материальных затрат.
5. Бюджет прямых затрат труда.
6. Бюджет (смета) общепроизводственных расходов.
7. Бюджет (смета) управленческих расходов.
8. Бюджет (смета) коммерческих расходов.

Бюджеты 1—6 разрабатываются на продукт (бизнес, цех, участок производства) и формируют в конечном итоге производственную себестоимость изготовленной продукции. Общие организационные расходы (7, 8) дополняют производственные затраты, формируют полную себестоимость объема продаж и представляют информационную базу для составления основных бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, расчетного баланса



- **Бюджет продаж** показывает объем продаж помесячный и поквартальный по видам продукции и по организации в целом в натуральных и стоимостных показателях. В нем представлен прогноз совокупного дохода, на основе которого будут оцениваться наличные поступления от потребителей. Объем продаж является основой других бюджетов (смет).
- **Бюджет производства** формируется помесячно и поквартально только в количественных показателях и входит в сферу ответственности руководителя производства. Его задача – обеспечение объема производства достаточного для удовлетворения покупательского спроса и создания экономически целесообразного уровня запасов.
- **Бюджет прямых материальных затрат** формирует информацию о расходах для заготовления и приобретения товарно-материальных ценностей, необходимых для изготовления продукции, в расчете на единицу продукции и в целом по организации в натуральных и стоимостных показателях. Содержит также информацию о запасах основных материалов в стоимостных показателях на начало и конец бюджетного периода.

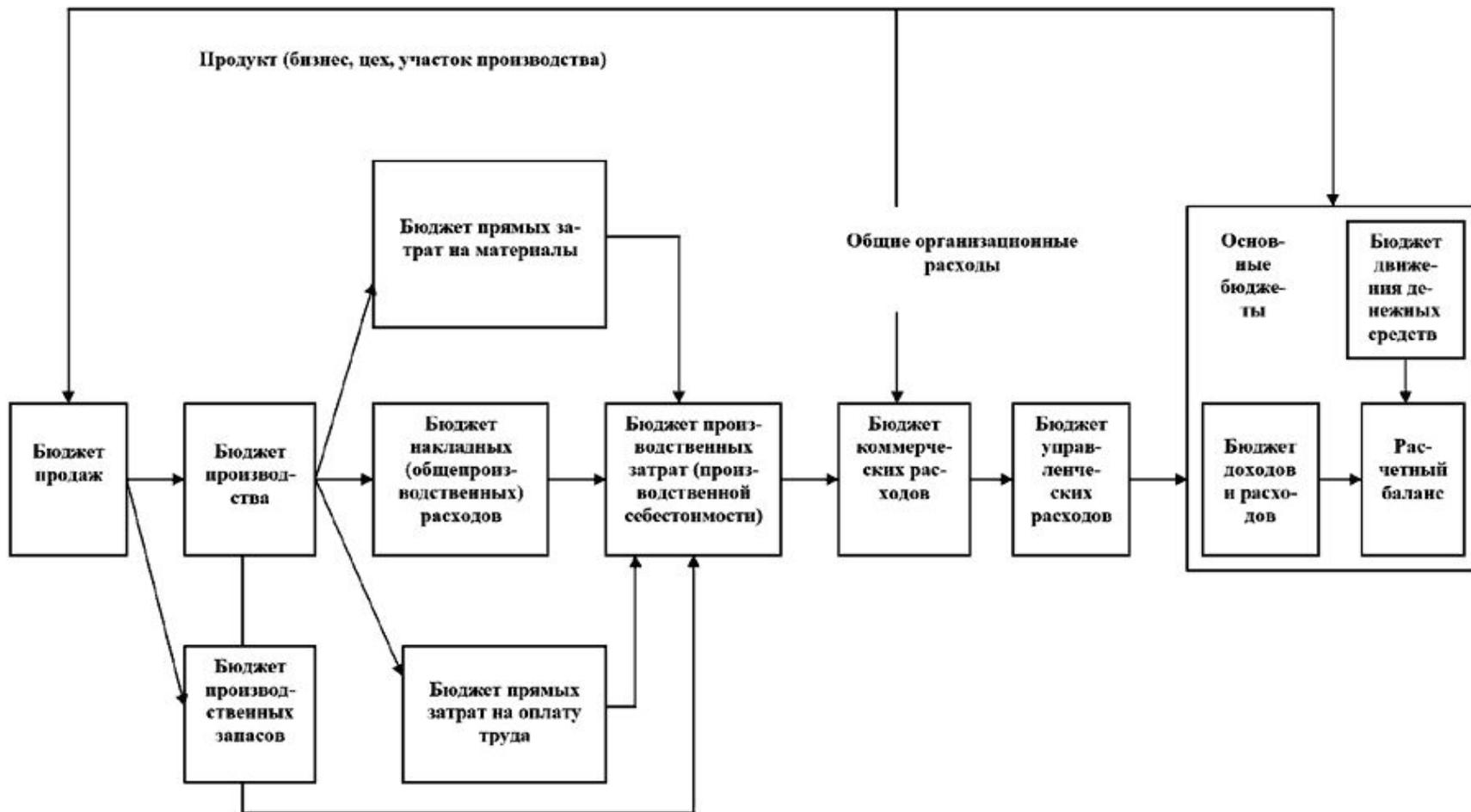
- **Бюджет прямых затрат труда** отражает затраты на оплату труда в расчете на единицу готовой продукции по видам продукции и в целом по организации в натуральных (человеко-часы) и в стоимостных (с учетом тарифных ставок) показателях.
- **Бюджет накладных (общепроизводственных) расходов** показывает расходы на оплату труда административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала непосредственно занятого в конкретном структурном подразделении (цехе, производстве), арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт и другие затраты на протяжении бюджетного периода.
- **Бюджет управленческих расходов** содержит информацию о расходах на оплату труда административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала в аппарате управления организации, арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы и другие расходы на протяжении бюджетного периода.
- **Бюджет коммерческих расходов** отражает расходы на рекламу, транспортные услуги и прочие расходы по сбыту продукции организации.

- **Бюджет производственных затрат (производственной себестоимости)** является завершающим операционным бюджетом. С его помощью калькулируется производственная себестоимость изготовленной продукции, включающая обычно следующие статьи затрат:
  - основные материалы;
  - оплату труда производственного персонала;
  - общепроизводственные накладные расходы.

Определение набора операционных бюджетов – внутреннее дело организации, занимающейся бюджетированием, однако следует учитывать, что операционные бюджеты подготавливают исходные данные для составления основных финансовых бюджетов, с их помощью планируемые в натуральных единицах измерения показатели переводятся в стоимостные.

**Основные бюджеты** – бюджет движения денежных средств (БДДС), бюджет доходов и расходов (БДиР) и расчетный (прогнозный) баланс предназначены для управления финансами организации, оценки финансового состояния бизнеса, для выполнения управленческих задач по оптимизации деятельности организации.

- **Бюджет движения денежных средств** является главным документом в системе внутрифирменного бюджетирования. Он призван обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств организации на предстоящий период. Практически БДДС это план движения расчетных счетов и наличных денежных средств в кассе организации, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате финансово– хозяйственной деятельности.
- **Бюджет доходов и расходов** (бюджет прибылей и убытков) или план финансовых результатов деятельности организации показывает соотношение доходов организации, запланированных на определенный (бюджетный период) с расходами, которые организация должна понести за этот же период. Основное назначение бюджета показать руководителям организации эффективность ее будущей деятельности.
- **Расчетный баланс** – прогноз соотношения активов и обязательств организации на определенный период, обычно на тот же, что и БДДС и БДиР. Это последний этап в процессе бюджетирования, показывающий или фиксирующий расхождения между БДДС и БДиР, поставляющий важную информацию для расчета всевозможных финансовых показателей оценки финансовой эффективности бизнеса



# Бюджет продаж

Последовательность составления бюджета продаж:

1. Определить **объем продаж** каждого продукта (изделия, услуги) на первый месяц бюджетного периода (квартала, года) **в натуральном выражении** (штуках, кг, единицах, комплектах и т. п.).
2. Определить возможную **цену** каждого продукта на первый месяц.
3. Рассчитать **объем продаж** за месяц для **каждого продукта** (для этого следует умножить **цену**, установленную для каждого продукта на его **количество** в натуральном выражении).
4. Определить возможную динамику цен (**среднемесячный темп инфляции** %) и / или динамику сбыта (**темп среднемесячного роста объема продаж** %) на бюджетный период.
5. Определить **динамику продаж каждого продукта** по месяцам, (**умножением** объема продаж **каждого продукта за первый месяц** бюджетного периода на соответствующие темпы роста).
6. **Рассчитать объем продаж за год по каждому продукту**, просуммировав за **все месяцы** бюджетного периода значения в каждом месяце.
7. Определить **объем продаж по всем продуктам по месяцам** бюджетного периода.

# Бюджет запасов готовой продукции

- Бюджет производства (производственная программа) и бюджет (план) продаж в количественном выражении не совпадают друг с другом. Они различаются между собой на величину запасов готовой продукции, планирование и использование которых необходимо для бесперебойного хода производственного процесса и процесса реализации (продаж) продукции.
- То же самое относится к бюджету закупок товарно-материальных ценностей (ТМЦ), необходимым для производства продукции: план закупок и бюджет (смета) прямых материальных затрат различаются между собой на величину запасов материальных ценностей.

# Бюджет запасов готовой продукции

Бюджет запасов готовой продукции рассчитывается на начало и на конец бюджетного периода. На начало периода величина запасов устанавливается исходя из ожидаемых остатков на конец текущего (отчетного) года и включает:

- фактические или ожидаемые остатки готовых изделий на складе;
- продукцию отгруженную, по которой срок оплаты не наступил;
- продукция, не оплаченная в срок покупателями;
- продукция, находящаяся на ответственном хранении у покупателей.

# Бюджет запасов готовой продукции

- В состав запасов готовой продукции на конец планируемого периода (года) следует включать остатки изделий на складе в размерах установленных нормативом и остатки товаров отгруженных, срок оплаты которых не наступил в планируемом (бюджетном) году, исходя из сроков прогнозируемого документооборота.
- Нормирование складских запасов является важным условием бюджетирования и средством контроля за их составлением. Норматив готовой продукции на складе организации на конец планируемого периода определяется следующим образом:

Запасы готовой продукции		Норматив		Выпуск		Планируемая цена
на конец	=	запаса в	×	продукции за	×	единицы
планируемого периода		днях		один день		продукции

# Производственный бюджет

В состав производственного бюджета принято включать следующие операционные бюджеты:

- бюджет производства (производственная программа),
- бюджет (смета) прямых материальных затрат (бюджет закупок и запасов основных материалов),
- бюджет прямых затрат труда, бюджет (смета) общепроизводственных расходов.

# Бюджет производства (производственная программа)

- После того как составлен бюджет продаж, и бюджет запасов готовой продукции начинается подготовка бюджета производства (производственной программы). Он составляется только в количественных показателях.
- Основная цель **бюджета продаж** – обеспечение объема производства, достаточного для удовлетворения потребительского спроса и поддержания на экономически целесообразном уровне величины товарно-материальных запасов.
- Решение о структуре производства продукции организация обосновывает прогнозируемым спросом (отраженным в бюджете продаж) и предлагаемым объемом запасов на конец планируемого периода (с учетом ожидаемого запаса).
- Общий объем производства для каждого вида продукции определяется по следующей схеме:

	Единиц
Бюджет продаж	X
<i>плюс:</i> Запас на конец бюджетного периода (года)	X
Итого	X
<i>минус:</i> Запас на начало бюджетного периода (ожидаемый)	X
Планируемый объем производства	X

# **Бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей)**

Бюджет прямых материальных затрат и товароматериальных ценностей по своему содержанию включает три составные части:

- бюджет (смета) основных материалов (потребность);
- бюджет запасов материалов на начало и конец бюджетного периода;
- бюджет закупок материалов.

Чтобы составить годовой бюджет прямых материальных производственных затрат необходима следующая информация:

- объем производства в единицах (штуках, метрах, килограммах, комплектах и т. п.);
- количество материалов, требующихся для изготовления единицы продукции (норма расхода);
- стоимость единицы каждого вида материалов.

# Бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей)

Место возникновения затрат	Вид материалов и ед. изм.	Носители затрат (виды продукции)	Годовой объем производства, ед.	Норма расхода, ед.	Себестоимость материала, д. е.*	Итого затрат на выпуск, тыс. д. е.
Швейный участок	Обивочная ткань, м.	Диваны	2 210	15	110	3 646,5
		Кресла	1 660	11	110	2 008,6
		Кровати	1 100	6	110	726,0
Итого						6 381,1
Сборочный участок	Сборочные конструкции (комплект)	Диваны	2 210	6	440	5 834,4
		Кресла	1 660	4	330	2 191,2
		Кровати	1 100	3	220	726,0
Итого						8 751,6
		Диваны	2 210			9 480,9
		Кресла	1 660			4 199,8
		Кровати	1 100			1 452,0
Всего затрат						15 132,7
Прямые затраты на материалы на одно изделие, тыс. д. е.		Диваны				4,29
		Кресла				2,53
		Кровати				1,32

# Бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей)

- Бюджет использования материалов служит основой для составления бюджета закупок материалов. Для составления бюджета закупок материалов необходимо предусмотреть образование переходящих запасов материалов на конец бюджетного периода, а при составлении бюджета делать поправку на уровень начальных запасов .

Запас материалов на начало периода	+	Объем закупок	=	Потребное (расходное) количество	+	Запас материалов на конец периода
---------------------------------------	---	------------------	---	--	---	---

Объем закупок	=	Потребное (расходное) количество материалов	+	Запас материалов на конец периода	-	Запас материалов на начало периода
------------------	---	--	---	---	---	--

# **Бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей)**

При составлении бюджета закупок необходимо учесть ряд факторов, такие, как увеличение цен, скидки, условия коммерческого кредита, возможные заменители материалов, валютные курсы и т. д.

Последовательность составления бюджета прямых материальных затрат:

1. Определить наиболее важные виды сырья и материалов, необходимых для производства продукции.
2. Рассчитать нормы расхода сырья и материалов на единицу подлежащей изготовлению продукции, или на весь объем продаж в соответствии с долей прямых материальных затрат.
3. Прогнозируемые изменения в структуре прямых материальных затрат (за счет изменения норм расхода материалов, цен на какие-либо виды сырья и материалов) необходимо скорректировать в соответствующем месяце бюджетного периода.
4. Прочие прямые затраты на материалы определить с помощью ставки в рублях на единицу продукции и планируемого объема продаж в каждом месяце бюджетного периода.

# Бюджет прямых затрат труда

- Назначение **бюджета прямых затрат** на оплату труда – определить прямые (переменные) издержки на заработную плату в соответствии с составленным ранее бюджетом производства (производственной программой). В этом бюджете учитываются издержки на оплату труда только производственных рабочих.
- Бюджет прямых затрат труда базируется на данных бюджета производства, который определяет общее время использования труда основных рабочих. Величина затрат труда зависит от трудоемкости производимой продукции и системы оплаты труда, принятой организацией.
- Трудоемкость изготовления продукции определяется по каждому виду продукции в часах или человеко-часах на единицу продукции.
- Оплата труда рабочих (заработная плата) рассчитывается в д. е. на один час работы в зависимости от принятых тарифных условий.
- Сумма прямых затрат труда рассчитывается по следующей схеме:

1. Планируемый объем производства продукции определенного вида, ед.	X
2. Затраты времени на изготовление единицы продукции, ч.	X
3. Общие затраты рабочего времени, ч.	X (п. 2 × п. 1)
4. Оплата труда за 1 час работы, д. е.	X
Всего затрат, д. е.	X (п. 4 × п. 3)

Место возникновения затрат	Носители затрат (виды продукции)	Объем производства, ед.	Трудоемкость единицы чел. час	Всего чел. часов на производство	Стоимость 1 чел. часа, д.е.	Всего прямых затрат на оплату труда, тыс. д. е.
Швейный цех	Диваны	2 210	20	44 200	15	663,3
	Кресла	1 660	15	24 900	10	249,0
	Кровати	1 100	10	11 000	5	55,0
Сборочный цех	Диваны	2 210	16	35 360	30	1 060,8
	Кресла	1 660	12	19 920	30	597,6
	Кровати	1 100	8	8 800	20	176,0
Итого	Диваны	2 210				1 724,1
	Кресла	1 660				846,6
	Кровати	1 100				231,7
Всего затрат						2 801,7
Прямые затраты на оплату труда на одно изделие, тыс. д. е.	Диваны					0,78
	Кресла					0,51
	Кровати					0,21

# Бюджет прямых затрат труда

Последовательность составления бюджетов прямых затрат труда:

1. Установить наиболее важные виды прямых производственных (операционных затрат) расходов на оплату труда и категории персонала чьи издержки на оплату труда прямо пропорционально связаны с объемом продаж и будут изменяться в соответствии с изменением объема продаж на протяжении бюджетного периода.
2. Рассчитать (или уточнить) нормативы трудоемкости по видам продукции в человеко-часах и стоимость одного человека-часа, исходя из принятых в организации тарифных условий. На основании этих данных и объема производства определить общую величину прямых затрат труда на производство продукции.
3. Отобразить в бюджете возможную индексацию оплаты труда в течение бюджетного периода и внести коррективы в соответствующие периоды (месяцы) бюджета через изменения почасовой ставки оплаты труда.
4. Составить бюджет прямых затрат труда на планируемый период и график выплаты заработной платы в соответствии с принятыми в организации кассовыми днями, сроками выплаты авансов части заработной платы.

# Бюджет общепроизводственных расходов

Назначение бюджета – определить часть условно-постоянных издержек необходимых для производства запланированного объема продукции.

В состав общепроизводственных расходов входят:

- расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;
- амортизация основных средств и иного имущества, используемого в производстве;
- расходы по страхованию имущества;
- расходы на отопление, освещение и содержание помещений;
- арендная плата за помещения, машины, оборудование и др. используемые в производстве;
- оплата труда работников, занятых обслуживанием производства;
- другие, аналогичные по назначению управленческие расходы.

# Бюджет общепроизводственных расходов

- Составлению бюджета общепроизводственных расходов предшествуют классификация их на постоянные и переменные в зависимости от изменения объема выпускаемой продукции.
- В соответствии с этим бюджет общепроизводственных расходов состоит из двух частей: переменные накладные расходы и постоянные накладные расходы. Для формирования переменной части расходов определяются ставки, постоянная часть расходов планируется с помощью составления сметы.
- Деление накладные расходов на переменные и постоянные в бюджете общепроизводственных расходов важно с точки зрения финансового контроля и управления. Переменные накладные расходы нормируются, определяются ставки начисления их на один час труда основных производственных рабочих. Они относятся к контролируемым расходам.
- Постоянные расходы, будучи выделенными, из общего состава производственных накладных расходов, хотя и считаются неконтролируемыми, в условиях гибкого бюджетирования в определенной степени становятся управляемыми.

Статьи расходов	Ставка начисления накладных расходов, д. е. / чел. ч.		Накладные расходы д. е.		Всего д. е.
	Швейный участок	Сборочный участок	Швейный участок	Сборочный участок	
<b>Переменные (контролируемые) накладные расходы</b>					
вспомогательные материалы	0,4	0,6	32 040	38 448	70 488
оплата труда вспомогательных рабочих	0,2	0,4	16 020	25 632	41 652
силовая энергия	0,3	0,2	24 030	12 816	38 846
ремонт и обслуживание оборудования	0,05	0,05	4 005	3 204	7 209
Итого			76 095	80 100	156195
<b>Постоянные (неконтролируемые) накладные расходы</b>					
амортизация			486 000	486 000	972000
расходы на управление и обслуживание			651 000	651 000	1 302 000
энергия (отопление, освещение)			240 000	240 000	480 000
ремонт и обслуживание зданий и сооружений			243 000	243 000	486 000
Итого			1 620 000	1 620 000	3 240 000
Всего накладных расходов			1 696 095	1 696 095	3 396 195
Сметная ставка общепроизводственных накладных расходов			21,2	26,5	

# Бюджет общепроизводственных расходов

Последовательность составления бюджета общепроизводственных накладных расходов.

1. Определить виды накладных расходов, которые должна понести организация на содержание и эксплуатацию средств труда (оборудования).
2. Определить накладные расходы на содержание и обслуживание цеха (общецеховые расходы).
3. Составить постатейные сметы наиболее важных видов общепроизводственных затрат (смета затрат на ремонт оборудования, на ремонт и обслуживание цеховых зданий и сооружений и др.).
4. Выделить в составе общепроизводственных расходов переменную часть и постоянную (условно-постоянную) части.
5. Определить сметные ставки начисления цеховых общепроизводственных расходов на один час или человеко-час планируемых трудовых затрат.
6. Для контроля и управления общепроизводственными затратами можно составить месячный план-график. Главным методом контроля и регулирования общепроизводственных расходов является анализ исполнения сметы (бюджета), как средства обратной связи.

# Бюджеты накладных коммерческих и управленческих расходов

- **Бюджет накладных коммерческих расходов** (см. таблицу 13) составляется по видам реализуемой продукции. Коммерческие затраты содержат не только усилия и средства, связанные непосредственно с объемом продаж в течение бюджетного периода, но и с продвижением продукции на рынок (расходы на рекламу, на стимулирование спроса). Эти расходы отвечают целям организации не только в краткосрочном периоде, но и определяются долгосрочными (стратегическими) целями.
- В состав коммерческих расходов включаются: оплата работников, занимающихся продажей продукции, расходы по доставке продукции до потребителя, амортизация транспортных средств, затраты на рекламу, вознаграждение посреднику и другие.
- Подавляющая часть этих расходов в течение годового бюджетного цикла с изменением объема продаж остаются постоянными. К переменным следует отнести только вознаграждение посредникам, так как оно определяется в процентах от бюджетной выручки. Расходы на содержание транспортных средств можно отнести к полупеременным.

# Бюджеты накладных коммерческих и управленческих расходов

- **Бюджет управленческих расходов** (см. таблицу 14). В состав управленческих расходов включаются расходы на содержание и оплату труда высшего и среднего управленческого персонала организации, часть накладных расходов, связанных с их деятельностью: услуги вспомогательных цехов, представительские, командировочные расходы, содержание служебного транспорта, аренда, консалтинговые услуги, услуги аудиторов со стороны, хозяйственные нужды, оплата связи, канцелярские расходы, расходы по содержанию офисного оборудования и т. п.
- Наряду с планом-графиком распределения управленческих расходов внутри бюджетного периода (по месяцам), определяется доля структурных подразделений в сумме общеорганизационных управленческих расходов.
- Так как управленческие расходы относятся к постоянным затратам и оказывают непосредственное влияние на изменение показателя прибыли, при планировании их величины устанавливаются лимиты в виде фиксированных сумм на предстоящий период. Доля оплаты труда составляющая значительную часть управленческих расходов, в общем фонде оплаты труда организации может возрасти, но в общем объеме продаж она должна быть стабильной или снижаться с течением времени. Это соотношение должно быть заложено в стратегических бюджетах.

# Бюджеты накладных коммерческих и управленческих расходов

- Последовательность составления бюджетов коммерческих и управленческих расходов:
- 1. Определить наиболее важные виды накладных расходов, которые соответствуют профилю и структуре организации;
- 2. Распределить эти расходы на управленческие и коммерческие по их служебной и функциональной роли;
- 3. Выделить в составе управленческих и коммерческих расходов переменные (прямые) и условно постоянные расходы;
- 4. Определить какие расходы из суммы условно-постоянных коммерческих и управленческих следует отнести к расходам отдельных структурных подразделений организации и какие к общеорганизационным расходам;
- 5. Составить планы-графики отдельно для коммерческих и управленческих расходов, выделив внутри них переменные и условно постоянные расходы и соответственно скорректировать эти расходы по месяцам бюджетного периода.

Показатели	месяцы			кварталы				
	1	2	3	I	II	III	IV	Всего
Объем продаж, тыс. д. с.	2 188	2 784	3 251	8 219	9 406	10 288	10 238	38 151
Переменные коммерческие расходы								
- комиссионные (1 %)	22	28	32	82	94	103	102	381
- доставка собственным транспортом (0,5 %)	11	14	16	41	47	51	52	191
- премиальные (1 %)	22	28	32	82	94	103	102	381
Итого переменных расходов	55	70	80	205	235	257	256	953
Оплата труда	157	159	160	476	488	504	522	1 990
Реклама и продвижение товара	76	77	78	231	240	249	258	978
Прочие	38	38	39	115	121	125	129	490
Итого условно-постоянных расходов	271	274	277	822	849	878	909	3 458
Всего коммерческих расходов	326	344	357	1 027	1 084	1 135	1 165	4 411

Показатели	Месяцы			Кварталы				Всего за 200X г.
	1	2	3	I	II	III	IV	
Оплата труда управленческого персонала	38	38	39	115	118	122	125	480
Амортизация основных средств общехозяйственного назначения	6	6	6	18	19	20	20	77
Содержание зданий и помещений	3,6	3,6	3,6	11	11	12	12	46
Аренда за помещение общехозяйственного назначения	5	5	5	15	16	17	17	65
Расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных услуг	3,6	3,6	3,6	11	11	12	12	46
Прочие расходы	2	2	2	6	6	6	6	24
Итого управленческие расходы	58,2	58,2	59,2	176	181	189	192	738

# **Бюджет производственных затрат (производственной себестоимости)**

- После того как составлены все бюджеты, входящие в производственный бюджет, можно исчислить (скалькулировать) производственную себестоимость изготовленной продукции, которая включает в себя прямые материальные затраты, прямые затраты на оплату труда и накладные (общепроизводственные) расходы.
- Бюджет производственных затрат может быть составлен для каждого вида продукции.

# Бюджет производственных затрат (производственной себестоимости)

	Виды продукции			Всего
	Диван	Кресло	Кровать	
Планируемые объемы производства, ед.	2210	1660	1100	
Затраты на производство, тыс. д. ед.:				
основные материалы	9 481	4 199	1 452	15 132
оплата труда производственных рабочих	1 724	847	231	2 802
Итого прямых (переменных) затрат:	11 205	5 046	1 683	17 934
накладные (общепроизводственные постоянные) затраты	1 176	1 127	1 093	3 396
Производственная себестоимость	12 381	6 173	2 776	21 330

# Основные бюджеты

- После того как составлены операционные (функциональные) бюджеты необходимо обобщить информацию, которая получена с их помощью для формирования основных бюджетов: бюджета доходов и расходов (БДиР), бюджета движения денежных средств (БДДС), и расчетного (планового) баланса.
- При составлении основных бюджетов важна последовательность работы над ними:  
**БДиР – БДДС – Баланс**

# Бюджет доходов и расходов (БДиР)

- Бюджет доходов и расходов – финансовый план – показывает соотношение всех запланированных доходов от реализации продукции (услуг) со всеми видами расходов, которые предполагается понести организации в плановый период.
- Иными словами бюджет доходов и расходов – это документ, показывающий соотношение затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности за определенный плановый (бюджетный) период.
- Основная цель бюджета доходов и расходов – показать руководителям предприятия эффективность хозяйственной деятельности каждого структурного подразделения и организации в целом в предстоящий период, установить лимиты (нормативы) основных видов расходов, прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, формирования фондов накопления и потребления и т. п.

# Бюджет доходов и расходов (БДиР)

- Составления бюджета доходов и расходов необходимо начинать с разработки прогнозов сбыта и бюджета продаж, затем предстоит определить прямые (переменные) затраты, которые отражаются в трех основных статьях: а) оплата сырья, товаров, материалов и комплектующих, приобретенных у поставщиков; б) оплата операционных (производственных, эксплуатационных) расходов непосредственно связанных с ростом или уменьшением объема продаж; в) расходы на оплату труда основного производственного персонала.
- Необходимая информация для определения объема продаж и прямых (переменных) затрат предоставляется операционными бюджетами: бюджетом продаж, бюджетом прямых материальных затрат, бюджетом прямых затрат на оплату
- Кроме того, добавляется информация о текущих расходах (расходах на период) о прочих доходах и расходах и о величине налога на прибыль.

# Бюджет доходов и расходов (БДиР)

	Факт 2000 г.	месяцы			кварталы				Всего за год
		1	2	3	I	II	III	IV	
Продажа	40 500	2 188	2 784	3 251	8 223	9 406	10 288	10 238	38 155
<i>Плюс:</i> запасы сырья на начало периода		456	580	679	658	672	678	752	721
<i>Минус:</i> запасы сырья на конец периода		580	679	658	633	648	699	721	721
Затраты на основные материалы		1 036	1 259	1 336	3 631	3 951	4 297	4 263	16 142
Затраты на оплату труда основных рабочих		176	217	248	641	695	743	723	2 802
Общепроизводственные расходы		280	283	286	849	849	849	849	3 396
<i>Плюс:</i> стоимость запасов готовой продукции									
<i>Плюс:</i> на начало периода		326	326	326	326	326	326	326	326
<i>Минус:</i> на конец периода		415	492	512	516	464	492	528	508
Себестоимость продаж		1 705	2 024	2 035	5 286	5 609	6 076	6 006	22 522
Валовая прибыль		483	760	1 216	2 937	3 797	4 212	4 232	15 633
Коммерческие расходы		326	344	357	1 027	1 084	1 135	1 165	4 411
Управленческие расходы		58	58	59	176	181	189	192	738
Прибыль от прочей реализации									
Планируемая прибыль от производственной деятельности		99	358	800	1 734	2 532	2 888	2 875	10 484

# Бюджет движения денежных средств

- Бюджет движения денежных средств позволяет руководителям организации регулировать денежные потоки (приток или отток денежных средств) таким образом, что бы избежать появления наличности в значительной степени, превышающей ее текущие потребности, заранее переводя излишние средства в краткосрочные инвестиции. И, наоборот, своевременно выявлять нехватку наличности и закрывать временный ее дефицит банковским кредитом.
- Общая цель бюджета движения денежных средств, помочь руководителям управлять своими денежными средствами так, чтобы, с одной стороны, иметь необходимое их количество, с другой стороны, получать как можно более высокий доход от вложения временно свободных денежных средств.

# Бюджет движения денежных средств

- Бюджет движения денежных средств как плановый документ включает ожидаемый приход и расход денежных средств в течение планируемого периода. Приход формируется по источникам поступления средств, расход – по направлению использования. Ожидаемое сальдо (остаток) денежных средств сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая устанавливается руководством, и которая должна постоянно поддерживаться на необходимом уровне.

# Бюджет движения денежных средств

	Остаток денежных средств на начало периода
+ -	Чистый денежный поток от основной деятельности =
	+ Поступления по основной деятельности
	- Выплаты по основной деятельности
+ -	Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности =
	+ Поступления по инвестиционной деятельности
	- Выплаты по инвестиционной деятельности
+ -	Чистый денежный поток от финансовой деятельности =
	+ Поступления по финансовой деятельности
	- Выплаты по финансовой деятельности
=	Остаток денежных средств на конец месяца

# Расчетный баланс

- **Расчетный баланс** – это прогноз соотношения активов и пассивов (обязательств) организации (бизнеса, проекта, структурного подразделения) в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и обязательств и ее изменением в процессе реализации других бюджетов.
- Назначение расчетного баланса – показать, как изменится стоимость организации в результате занятий данным видом бизнеса, хозяйственной деятельности организации в целом или ее отдельного структурного подразделения в течение бюджетного периода.
- Расчетный баланс показывает, насколько увеличится стоимость ресурсов организации, бизнеса или самостоятельного подразделения которыми они оперируют в предстоящий бюджетный период.

# Расчетный баланс

- Расчетный баланс обычно составляется по укрупненной номенклатуре статей, отражающей наиболее важные виды активов и пассивов. Главная особенность формата расчетного баланса по международным стандартам – расположение статей активов и пассивов в порядке убывания их ликвидности.
- Источники информации для расчетного баланса можно взять из данных бухгалтерского учета и составленных ранее операционных и основных бюджетов.
- Так, информация о составе внеоборотных активов может быть получена из данных бухгалтерского учета, а также из бюджета капиталовложений, содержащего информацию о приобретениях и реализации этих активов.
- Налоговые обязательства отражены в бюджете доходов и расходов.
- Данные о собственном капитале компании можно почерпнуть из документов, касающихся предлагаемых эмиссий и изъятий капитала.

# Расчетный баланс

- Прогноз нераспределенной прибыли на конец текущего года включает нераспределенную прибыль предыдущих лет и прибыль, заработанную в текущем году. Поскольку прогнозный баланс на следующий год составляется после всех остальных бюджетов в конце текущего финансового года, величину нераспределенной прибыли уже можно оценить достаточно точно.
- Объем готовой продукции и материальных запасов можно узнать из бюджетов производства и закупок материалов соответственно. Запас материалов рассчитан в бюджете закупок (таблица 7).
- Банковский овердрафт приведен в бюджете закупок и равен остатку по банковскому счету на конец бюджетного года.
- Объемы дебиторской и кредиторской задолженностей можно определить исходя из информации о сроках поступлений и выплат, которые используются при составлении бюджета движения денежных средств.

Статьи баланса	2000 (факт)	Кварталы 2001				Всего в 200х г.
		I	II	III	IV	
<b>АКТИВЫ</b>						
<b>Текущие активы</b>						
Банк и касса (конечное сальдо)		3 509	4 437	5 013	5 012	17 971
Дебиторы (счета к получению)		-	-	1 052	9 214	10 266
Материальные запасы (сырье и готовая продукция)		1 917	1 983	2 172	2 141	8 213
Прочие						
<b>Основные средства</b>	262	251	240	229	217	217
<b>Нематериальные активы</b>						
<i>Минус: Износ по основным и нематериальным активам</i>	45	56	67	78	90	90
<b>Прочие активы</b>						
<b>ПАССИВЫ</b>						
<b>Текущая задолженность</b>						
Краткосрочные долги к уплате						
Предстоящие выплаты по долгосрочным кредитам						
Кредиторы (счета за сырье и пр.)		1 816	1 976	2 149	2 132	8 073
Проценты по кредитам к уплате						
Налоги и платежи в бюджет		1 015	1 015	1 015	1 015	4 040
<b>Долгосрочная задолженность</b>						
<b>Прочие долгосрочные обязательства</b>						
<b>Собственный капитал</b>						
Уставный капитал		13 960	13 960	13 960	13 960	13 960
Нераспределенная прибыль		1 734	2 532	2 888	2 875	10 484

# Бюджеты как инструмент финансового контроля.

- В процессе бюджетирования реализуются не только функции планирования целевых показателей деятельности организации, но и функции контроля – наблюдение за выполнением плана и выявление возникших отклонений.
- Планирование в самом общем виде – это описание задач, проектирование возможных результатов и выбор путей их достижения. Контроль – это действие, которое способствует выполнению запланированных решений и представлению оценки, обеспечивающей обратную связь.

# Анализ План-Факт (Горизонтальный)

Показатели	План на 31 дек. 2015	Факт на 31 дек. 2015	Отклон ение, +/-	Темп роста, %
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	43659	49730	6071	113
Основные средства	43355	48445	5090	111
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	49315	75208	25893	152
Запасы	17507	20180	2673	115
Дебиторская задолженность	29756	51655	21899	173
Денежные средства	2052	3373	1321	164
Итого активы	92974	124938	31964	134

# Анализ План-Факт (Горизонтальный)

Показатели	План на 31 дек. 2015	Факт на 31 дек. 2015	Откло нение, +/-	Темп роста, %
	тыс. руб.	тыс. руб.	тыс. руб.	
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>	956	4400	3444	460
Уставный капитал	2093	2093	0	100
Нераспределенная прибыль отчетного года	-1137	2307	3444	-
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	65620	13330	-52290	20
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	26398	107208	80810	406
Займы и кредиты	13000	76730	63730	590
Кредиторская задолженность	13398	30478	17080	227
<b>Итого пассив</b>	<b>92974</b>	<b>124938</b>	<b>31964</b>	<b>134</b>

# Анализ План-Факт

Наименование показателя (Горизонтальный)	План 2015	Факт 2015	темп роста, %
	Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	229546	267680
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	(221234)	(191057)	86
Коммерческие расходы, тыс. руб.	(3566)	(41007)	1150
Управленческие расходы, тыс. руб.	(1701)	(14618)	859,3
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3045	20998	690
Проценты к уплате		(8713)	
Прочие доходы	129	5947	4610
Прочие расходы	(2300)	(13084)	560
Прибыль (убыток) до налогообложения	874	5148	589
текущий налог на прибыль	(700)	(1704)	243
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	174	3444	1979

# Анализ План-Факт (Вертикальный)

Показатели	План на 31 дек. 2015	Факт на 31 дек. 2015	Отклонен ие, +/-
	В % к итогу	В % к итогу	%%
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	46,96	39,8	-7,15
Основные средства	46,63	38,78	7,86
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	53,04	60,20	7,15
Запасы	11,28	9,81	-1,47
Дебиторская задолженность	32,0	41,34	9,34
Денежные средства	2,21	2,70	0,49
Итого активы	100,0	100,0	0

# Анализ План-Факт (Вертикальный)

Показатели	План на 31 дек. 2015	Факт на 31 дек. 2015	Отклонение, +/-
	В % к итогу	В % к итогу	%%
<b>КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>	<b>1,03</b>	<b>3,52</b>	<b>2,49</b>
Уставный капитал	2,25	1,68	-0,58
Нераспределенная прибыль отчетного года	-1,22	1,85	3,07
<b>ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>70,58</b>	<b>10,67</b>	<b>59,91</b>
<b>КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	<b>28,39</b>	<b>85,81</b>	<b>57,42</b>
Займы и кредиты	13,98	61,41	47,43
Кредиторская задолженность	14,41	24,39	9,98
<b>Итого пассив</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>

# Анализ План-Факт

1. Отклонения по прямым затратам материалов
2. Отклонения по прямым затратам труда
3. Отклонения по переменным  
общепроизводственным расходам
4. Отклонения по постоянным  
общепроизводственным расходам

# Отклонения по прямым затратам материалов

- Для производства Товар А нужно 10кг материала А по 10 долларов за 1кг, т.е. затраты на материал = 100 долларов
- В течение 4 квартала 1000штук товара А было произведено: ушло 11700кг материала, стоимостью 98600 долларов.
- Нужно рассчитать:
  1. Общие отклонения по прямым затратам материалов
  2. Отклонения по цене материала
  3. Отклонение по использованию материала

# Общие отклонения по прямым затратам материалов

1000 штук по 100 долларов за штук:

должны были стоить =  $1000 * 100 = 100000$

А стоили по факту = 98600

Общие прямые отклонения по затратам  
материалов =  $100000 - 98600 = 1400$  долларов (+)

Положительное отклонение

# Отклонения по цене материала

- 11700кг материала должны были стоить  
=

11700\*10 долларов = 117 000 долларов

А стоили по факту 98 600 долларов

Отклонение = 117 000 – 98 600 = 18 400  
долларов (+)

Положительное отклонение

# Отклонение по использованию материала

- Для производства 1000 штук нужно =  $1000 * 10 \text{ кг} = 10\,000 \text{ кг}$  материала

А по факту было использовано = 11 700 кг

Отклонение =  $11\,700 - 10\,000 = 1\,700 \text{ кг}$  (-)

$1\,700 \text{ кг} * 10 \text{ долларов за кг} = 17\,000$   
долларов (-)

Отрицательное отклонение

# ИТОГО:

1. Отклонения по цене материала = 18 400(+)
2. Отклонение по использованию материала = 17 000 (-)
3. Общие отклонения по прямым затратам материалов = 1 400 (+)

# Отклонения по прямым затратам труда

Прямые затраты труда на производство  
Товара А составляют 2ч, стоимость 1 часа 5  
долларов

Итого = 10 долларов

В течение 4 квартала 1 000штук товара А было  
произведено, трудовые затраты составили 8  
900долларов за 2 300 часов работы

Нужно рассчитать:

1. Общие прямые отклонения по затратам  
труда
2. Отклонения по цене труда
3. Отклонение по эффективности труда

# Общие отклонения по прямым затратам труда

1 000 шт должны были стоить  $1\ 000 * 10$   
долларов = 10 000 долларов

А по факту стоили 8 900 долларов

Отклонение =  $10\ 000 - 8\ 900 = 1\ 100$  долларов  
(+)

Положительное отклонение

# Отклонения по цене труда

2 300 часов труда должны были стоить = 2 300 \* 5 долларов = 11 500 долларов

А по факту стоили 8 900 долларов

Отклонение = 11 500 – 8 900 = 2 600 долларов (+)

Положительное отклонение

# Отклонение по эффективности труда

Производство 1 000штук должно было  
занять =  $1\ 000 * 2ч = 2\ 000$  часов

А по факту заняло 2 300 часов

Отклонение =  $2\ 000 - 2\ 300 = -300 (-)$

Отрицательное отклонение

Стоимость 1ч = 5 долларов

Стоимость (300) часов =  $300 * 5 = 1\ 500$   
долларов

# ИТОГО

Отклонения по цене труда = 2 600 (+)

Отклонение по эффективности труда = 1 500(-)

Общие отклонения по прямым затратам труда = 1 100 (+)

# Отклонения по переменным общепроизводственным расходам

Прямые переменные общепроизводственные расходы составляют 3 доллара на 1 штуку Товара А (2 часа работы по 1,5 доллара за 1 час)

В течение 4 квартала было произведено 400 штук Товара А. Было потрачено 820 часов, из которых 60 часов были простоем.

Прямые общепроизводственные расходы составили 1 230 долларов.

Нужно рассчитать:

1. Общие отклонения по переменным общепроизводственным расходам
2. Отклонения по затратам на переменные общепроизводственные расходы
3. Отклонения по эффективности переменных общепроизводственных расходов

# Общие отклонения по переменным общепроизводственным

400 штук Товара **расходам** А должны были стоить =  
=  $400 * 3 \text{ доллара} = 1\,200 \text{ долларов}$

А по факту стоили = 1 230 долларов

Отклонение 30 (-)

Отрицательное отклонение

# Отклонения по затратам на переменные общепроизводственные расходы

760 часов работы должны были стоить

=  $760\text{ч} * 1,5 \text{ доллара/ч} = 1\,140 \text{ долларов}$

А по факту стоили 1 230 долларов

Отклонение = 90 (-)

Отрицательное отклонение

# Отклонения по эффективности переменных общепроизводственных расходов

400 штук Товара А должны были быть  
произведены за  $400 \text{ штук} * 2 \text{ часа/штука} =$   
800 часов

А были произведены за 760 часов

Отклонение  $800 - 760 = 40$  часов (+)

Положительное отклонение

Отклонение (в стоимостном выражении) =  
 $40 \text{ часов} * 1,5 \text{ доллара/ч} = 60$  долларов (+)

Положительное отклонение

# ИТОГО

Отклонения по затратам на переменные  
общепроизводственные расходы = 90 (-)

Отклонения по эффективности  
переменных общепроизводственных  
расходов = 60(+)

Общие отклонения по переменным  
общепроизводственным расходам = 30(-)

# Отклонения по постоянным общепроизводственным расходам

Организация планирует произвести 1 000 штук Товара А в 4 квартале. Ожидается, что производство 1 штуки Товара А займет 5 часов. Планируемые постоянные общепроизводственные расходы 20 000 долларов.

Запланированные постоянные общепроизводственные расходы на 1 штуку Товара А =  $20\ 000 / 1\ 000 = 20$  долларов

По факту постоянные общепроизводственные расходы составили 20 450 долларов

По факту было произведено 1 100 штук Товара А за 5400 часов работы

# Отклонения по постоянным общепроизводственным расходам

Нужно рассчитать:

1. Общие отклонения по постоянным общепроизводственным расходам
2. Отклонения по затратам на постоянные общепроизводственные расходы
3. Отклонения по объему постоянных общепроизводственных расходов
4. Отклонения по эффективности объема постоянных общепроизводственных расходов
5. Отклонения по эффективности возможностей постоянных общепроизводственных расходов

# Общие отклонения по постоянным общепроизводственным

Понесенные постоянным  
расходам  
общепроизводственные расходы = 20 450  
долларов

Запланированные постоянные  
общепроизводственные расходы = 1 100 штук  
\* 20 долларов/шт = 22 000

Отклонение 1 550 (+)

Положительное отклонение

Так как произведено больше, чем  
планировалось

# Отклонения по затратам на постоянные

общепроизводственные расходы

Запланированные постоянные

общепроизводственные расходы = 20 000

Понесенные постоянные

общепроизводственные расходы = 20 450

долларов

Отклонение = 450 (-)

Отрицательное отклонение

# Отклонения по объему

## ПОСТОЯННЫХ

### общепроизводственных расходов

По факту постоянные

общепроизводственные расходы на  
производство составили =

$1\ 100 * 20$  долларов/шт = 22000 долларов

Запланированные постоянные

общепроизводственные расходы на  
производство = 20 000 долларов

Отклонение 2 000 (+)

Так как по факту было произведено  
больше, чем было запланировано

# Отклонения по эффективности объема постоянных общепроизводственных расходов

Производство 1 100штук должно было занять =  $1\ 100 * 5 \text{ часов/шт} = 5\ 500 \text{ часов}$

А по факту заняло 5 400 часов

Отклонение 100 часов (+)

Отклонение 100 часов \* 4 доллара/ч = 400 долларов (+)

Положительное отклонение

Отклонения по эффективности  
возможностей постоянных  
общепроизводственных расходов

Запланировано 5 000 часов работы

По факту было занято 5 400 часов работы

Отклонение 400 часов (+)

Так как было отработано больше часов,  
чем планировалось и произведено  
больше Товара А, чем планировалось

Отклонение 400 часов \* 4доллара/ч= 1 600  
(+)

# ИТОГО

Отклонения по затратам на постоянные  
общепроизводственные расходы = 450(-)

Отклонения по эффективности объема постоянных  
общепроизводственных расходов = 400 (+)

Отклонения по эффективности возможностей  
постоянных общепроизводственных расходов = 1 600  
(+)

Общие отклонения по постоянным  
общепроизводственным расходам = 1 550 (+)