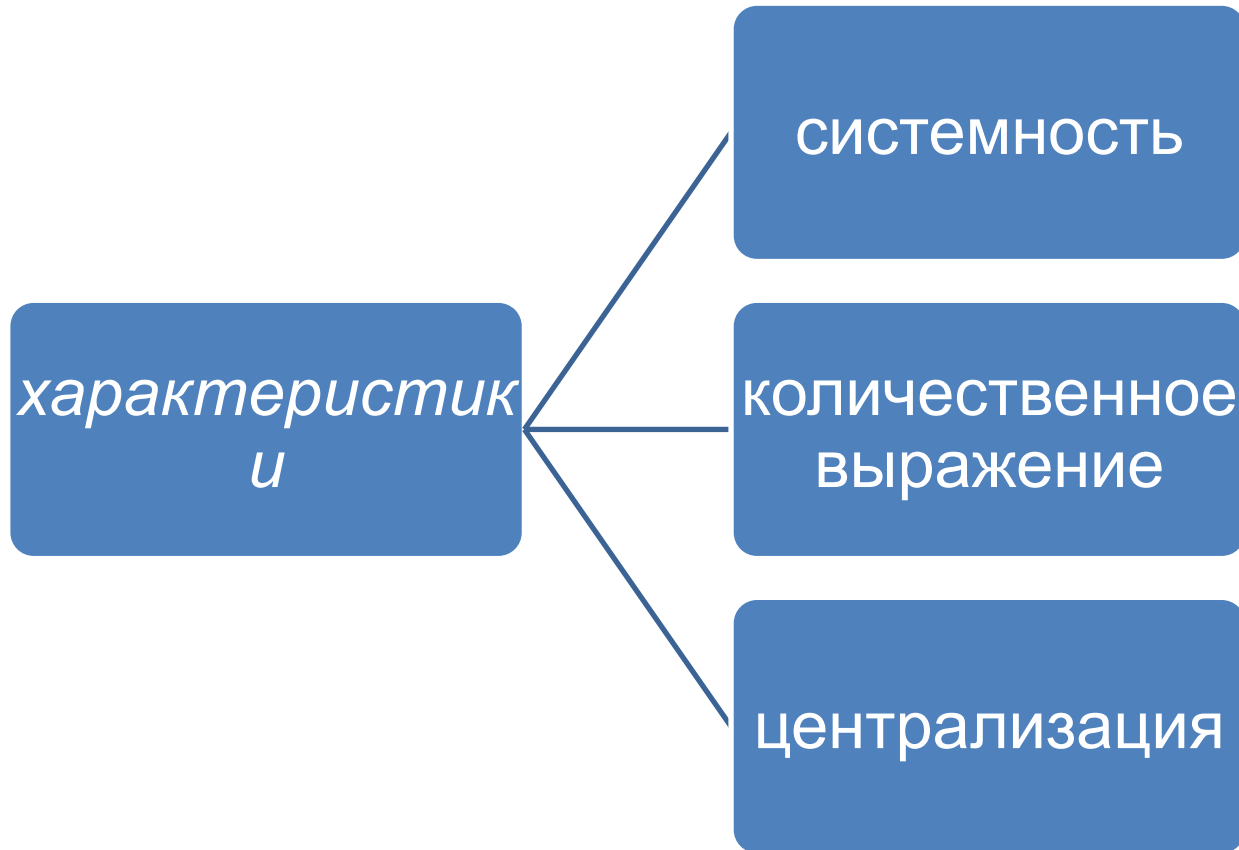


# Тема 7. Бюджетная модель организации

# Характеристики бюджета коммерческой организации



- Если финансовый план представляет собой план работы коммерческой организации, сформированный в количественных и стоимостных величинах и включающий показатели направления использования различных ресурсов, источники финансирования и движение денежных средств, то бюджет — это **количественное выражение**, т.е. формализация плана

- **Централизованный характер** бюджетирования означает, что бюджеты структурных подразделений (центров финансовой ответственности) включают в себя целевые показатели, устанавливаемые руководством коммерческой организации, которые обязательны для исполнения. Целевые директивно устанавливаемые показатели зависят от полномочий по ведению хозяйственной деятельности, делегированных руководству структурного подразделения

- *Понятие «системность»* означает, что совокупность бюджетов сформированных как по функциональному признаку, так и по центрам финансовой ответственности, в обязательном порядке образуют сводный (основной) бюджет организации в целом

# Операционный бюджет *содержит:*

- бюджет продаж;
- производственный бюджет;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет общепроизводственных расходов;
- бюджет производственных запасов (готовой продукции, незавершенного производства, материалов);
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- бюджет доходов и расходов (или прогноз отчета о финансовых результатах)

# ***Финансовый бюджет*** включает:

- инвестиционный бюджет;
- бюджет движения денежных средств;
- прогноз баланса

***Основными бюджетами***, составление которых обязательно для каждой коммерческой организации, являются:

1. прогноз баланса (или бюджет по балансовому листу);
2. бюджет доходов и расходов (или прогноз отчета о финансовых результатах);
3. бюджет движения денежных средств.



# Основные *методы* бюджетирования

1

- «нулевой метод» актуален для новой коммерческой организации или при коренном изменении предмета деятельности организации;

2

- «планирование от достигнутого» — традиционный метод

# Две основные формы составления бюджета:

*жесткий бюджет (традиционная форма)*

*гибкий бюджет*

- В отличие от жесткого бюджета, когда цифровые показатели не изменяются в течение года, при гибкой форме плановые документы могут периодически корректироваться на протяжении всего года для отражения оперативных результатов
- Гибкий бюджет показывает размеры затрат и результаты при различном объемном показателе деятельности соответствующего структурного подразделения

# Бюджет продаж

<i>Наименование</i>	<i>Периоды, мес. январь февраль март</i>
<p><b>Запланированные продажи, тыс. ед.:</b> карамель конфеты шоколадные зефир</p> <p><b>Цена за единицу, руб. за ед.:</b> карамель конфеты шоколадные зефир</p> <p><b>Запланированные продажи, тыс. руб.:</b> карамель конфеты шоколадные зефир</p> <p><b>Всего продажи, тыс. руб.</b></p>	

# График ожидаемых поступлений денежных средств от продаж

<i>Наименование</i>	<i>Поступление ДС по месяцам январь февраль март</i>
<p><b>Сумма дебиторской задолженности прошлого года к погашению в текущем периоде, тыс. руб.</b></p> <p><b>Поступления от объема продаж каждого месяца, тыс. руб.:</b></p> <p><b>январь</b></p> <p><b>февраль</b></p> <p><b>март</b></p> <p><b>Всего поступлений, тыс. руб.</b></p>	

# Бюджет коммерческих расходов в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
<p>Объем запланированных продаж, тыс. руб.</p> <p>Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж (%), в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>комиссионные</li><li>доставка собственным транспортом</li><li>премиальные</li><li>прочие расходы</li></ul> <p>И т о г о планируемые переменные коммерческие расходы, тыс. руб.</p> <p>Планируемые постоянные коммерческие расходы, тыс. руб.</p> <p>в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>реклама</li><li>командировочные</li><li>прочие расходы</li></ul> <p>И т о г о планируемые постоянные коммерческие расходы, тыс. руб.</p> <p>Общие планируемые коммерческие расходы, тыс. руб.</p>	

# Бюджет производства в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
Объем запланированных продаж, тыс. ед.: карамель конфеты шоколадные зефир Планируемый запас готовой продукции на конец периода, тыс. ед.: карамель конфеты шоколадные зефир Запас готовой продукции на начало периода, тыс. ед.: карамель конфеты шоколадные зефир И т о г о количество единиц продукции, подлежащей изготовлению, тыс. ед.: карамель конфеты шоколадные зефир	

На основе данных бюджета производства составляется *бюджет производственных запасов*, который содержит информацию, необходимую для подготовки двух заключительных финансовых документов основного бюджета:

- прогноза отчета о финансовых результатах в части подготовки данных о производственной себестоимости реализованной продукции;
- прогноза балансового отчета в части подготовки данных о состоянии нормируемых оборотных средств (сырье, материалы, запасы готовой продукции) на конец планируемого периода.

# Бюджет производственных запасов в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
Выпуск готовой продукции, тыс. ед.: карамель конфеты шоколадные зефир Производственная себестоимость единицы продукции, руб.: карамель конфеты шоколадные зефир И т о г о выпуск готовой продукции по производственной себестоимости, тыс. руб.: карамель конфеты шоколадные зефир	



- В бюджете прямых затрат на материалы определяются сроки покупки и количество сырья, материалов и полуфабрикатов, которое необходимо приобрести для выполнения плана производства.
- Объем расходования материалов определяется на основе бюджета производства с учетом величины остатков материальных запасов

# Бюджет прямых затрат на материалы в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед.:	
карамель	
конфеты шоколадные	
зефир	
Прямые затраты на материалы на единицу изделия, руб./ед.:	
карамель	
конфеты шоколадные	
зефир	
И т о г о прямые затраты на материалы, тыс. руб.	
Желаемый запас материалов на конец периода, тыс. руб.	
Запас материалов на начало периода, тыс. руб.	
И т о г о сумма затрат на закупку материалов, тыс. руб.	

# График оплаты приобретенных материалов в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
Сумма задолженности на начало периода, тыс. руб. Выплаты по закупкам материалов каждого месяца, тыс. руб. в том числе: январь февраль март И т о г о выплаты по закупкам материалов текущего периода, тыс. руб.	

- *Бюджет прямых затрат на оплату труда составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала.*
- *В бюджете прямых затрат на оплату труда основного производственного персонала необходимо выделять две составные части: фиксированную и сдельную*

# Бюджет прямых затрат на оплату труда в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
Количество единиц, подлежащих изготовлению, тыс. ед.:	
карамель	
конфеты шоколадные	
зефир	
Ставка прямых затрат труда на единицу изделия, ч/ед.:	
карамель	
конфеты шоколадные	
зефир	
Почасовая тарифная ставка, руб./ч	
Прямые затраты на оплату труда, тыс. руб.:	
карамель	
конфеты шоколадные	
зефир	
И т о г о сумма прямых затрат на оплату труда, тыс. руб.	

# График погашения задолженности по оплате труда в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
<p>Остаток кредиторской задолженности по оплате труда на конец периода, тыс. руб.</p> <p>Выплаты заработной платы каждого месяца, тыс. руб.</p> <p>в том числе:</p> <p>январь</p> <p>февраль</p> <p>март</p> <p>И т о г о сумма задолженности к погашению в текущем периоде, тыс. руб.</p>	

- Составление бюджета  
общепроизводственных расходов  
преследует две цели:
- интеграцию всех бюджетов  
общепроизводственных расходов,  
разработанных менеджерами по  
производству продукции;
  - аккумуляцию этой информации и  
расчет на ее основе нормативов  
расходов на предстоящий плановый  
период

# Бюджет общепроизводственных накладных расходов в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
<p>Запланированные прямые затраты труда, тыс. ч</p> <p>Ставка переменных накладных расходов, руб./ч</p> <p>И т о г о планируемыe переменные накладные расходы, тыс. руб.</p> <p>Планируемые постоянные накладные расходы, тыс. руб.</p> <p>в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>амортизация</li><li>вспомогательные материалы</li><li>топливо, энергия</li><li>заработная плата производственного персонала</li><li>содержание и ремонт оборудования</li><li>прочие постоянные накладные расходы</li></ul> <p>И т о г о планируемыe постоянные накладные расходы, тыс. руб.</p> <p>И т о г о общие планируемыe накладные расходы, руб.</p>	



# Бюджет управленческих расходов в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
<p>Планируемые управленческие расходы:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>амортизация</li><li>содержание зданий</li><li>заработная плата управленческого и прочего общезаводского персонала</li><li>канцелярские расходы</li><li>услуги связи</li><li>командировочные расходы</li><li>прочие расходы</li></ul> <p>И т о г о управленческие расходы, тыс. руб.</p> <p>Амортизация</p> <p>И т о г о к выплате по управленческим расходам, тыс. руб.</p>	

Заключительным этапом бюджетирования в организации является составление основных (финансовых) бюджетов. *Бюджет прибылей и убытков - первый из документов основного бюджета, показывающий, какую прибыль (при каких затратах) получит организация в плановом периоде*

# Бюджет прибылей и убытков в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
Выручка от продаж	
Производственная себестоимость реализованной продукции, работ, услуг	
Коммерческие расходы	
Общепроизводственные расходы	
Управленческие расходы	
Прибыль (убыток) от продаж	
Проценты к уплате	
Прочие доходы	
Прочие расходы	
Прибыль (убыток) планируемого периода	
Налог на прибыль	
Использование прибыли	
Нераспределенная прибыль (убыток)	

Движение денежных средств— один из наиболее важных аспектов текущей деятельности организации.

*Бюджет движения денежных средств разрабатывают после того, как все операционные бюджеты и прогнозный бюджет прибылей и убытков уже завершены*

## Бюджет движения денежных средств по видам деятельности в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
<p>Остаток денежных средств на начало периода</p> <p><i>Движение денежных средств по текущей деятельности</i></p> <p>Поступления денежных средств, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>от реализации текущего периода</li> <li>от реализации предыдущих периодов</li> </ul> <p>И т о г о поступило денежных средств Выплаты денежных средств, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>оплата прямых материалов</li> <li>оплата прямого труда</li> <li>общепроизводственные накладные расходы</li> <li>коммерческие расходы</li> <li>управленческие расходы</li> <li>прочие выплаты</li> </ul> <p>И т о г о выплаты денежных средств</p> <p>Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности</p> <p><i>Движение денежных средств по инвестиционной деятельности</i></p> <p>Поступления от реализации внеоборотных активов</p> <p>Приобретение внеоборотных активов</p> <p>Излишек (дефицит) денежных средств по инвестиционной деятельности</p> <p><i>Движение денежных средств по финансовой деятельности</i></p> <p><i>Получение кредита</i></p> <p>Погашение кредита и выплата процентов по нему</p> <p>Излишек (дефицит) денежных средств по финансовой деятельности</p> <p>Излишек (дефицит) денежных средств по всем видам деятельности</p>	

# Прогнозный баланс в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
I. Оборотные активы Денежные средства Краткосрочные финансовые вложения Дебиторская задолженность: покупатели и заказчики по векселям к получению авансы выданные прочие дебиторы Запасы и затраты: материалы (прямые) незавершенное производство готовая продукция прочие запасы Прочие оборотные активы И т о го оборотных активов	

# Прогнозный баланс в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
II. Внеоборотные активы	
Нематериальные активы	
Основные средства	
Незавершенное строительство	
Долгосрочные финансовые вложения	
Прочие внеоборотные активы	
И т о г о внеоборотных активов	
В с е г о активов	

# Прогнозный баланс в I квартале

<i>Наименование</i>	<i>январь февраль март</i>
е средства Текущая задолженность в том числе: кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам кредиторская задолженность по оплате труда задолженность перед бюджетом авансы полученные прочие кредиторы Прочие текущие пассивы Долгосрочная задолженность И т о г о заемные средства IV. Собственные средства: уставный капитал добавочный капитал нераспределенная прибыль (убыток) И т о г о собственные средства В с е г о пассивов	