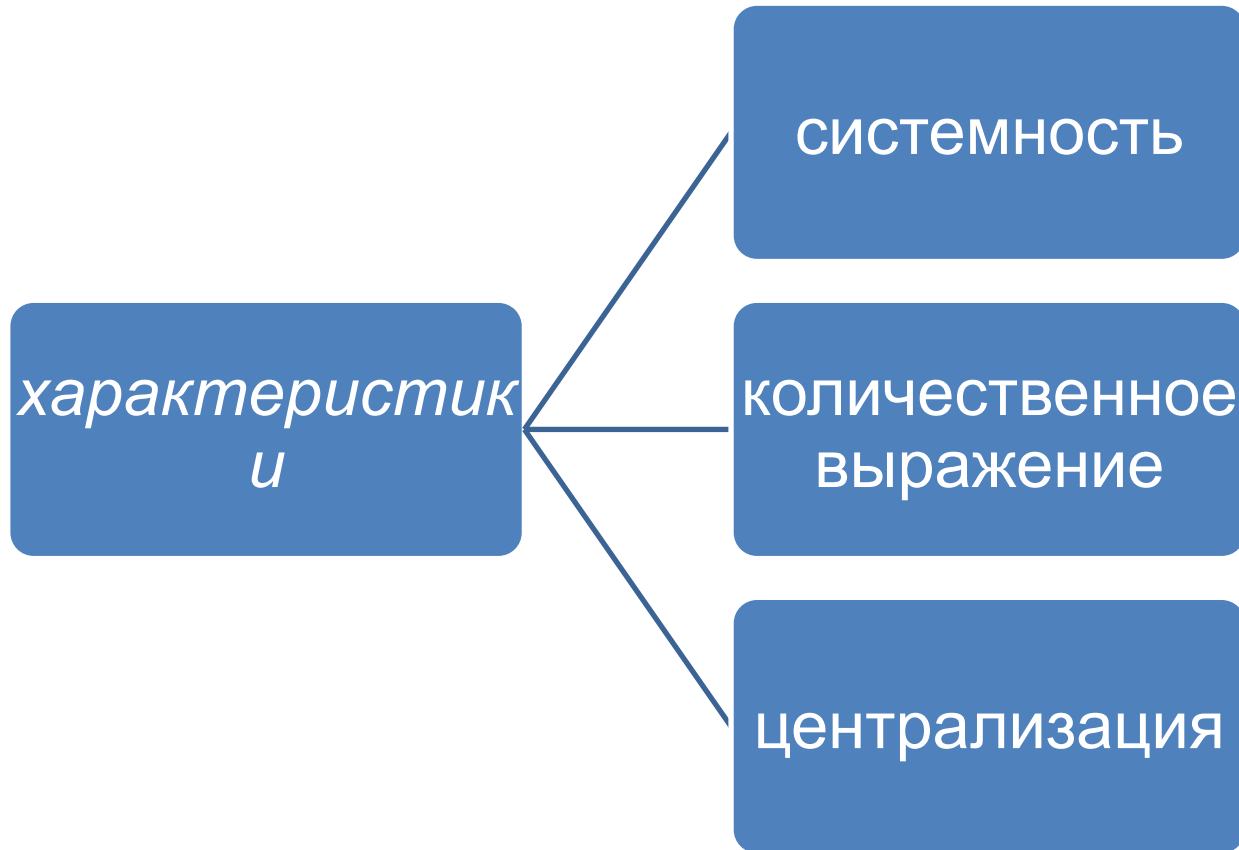


Тема 7.

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 результатов);
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>
Запланированные продажи, тыс. ед.: карамель конфеты шоколадные зефир Цена за единицу, руб. за ед.: карамель конфеты шоколадные зефир Запланированные продажи, тыс. руб.: карамель конфеты шоколадные зефир Всего продажи, тыс. руб.	

График ожидаемых поступлений денежных средств от продаж

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

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">комиссионныедоставка собственным транспортомпремиальныепрочие расходы <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">рекламакомандировочныепрочие расходы <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>
<p>Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед.:</p> <p>карамель конфеты шоколадные зефир</p> <p>Прямые затраты на материалы на единицу изделия, руб./ед.:</p> <p>карамель конфеты шоколадные зефир</p> <p>И т о г о прямые затраты на материалы, тыс. руб.</p> <p>Желаемый запас материалов на конец периода, тыс. руб.</p> <p>Запас материалов на начало периода, тыс. руб.</p> <p>И т о г о сумма затрат на закупку материалов, тыс. руб.</p>	

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. Выплаты заработной платы каждого месяца, тыс. руб. в том числе: январь февраль март 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 планируемые 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">амортизациявспомогательные материалытопливо, энергиязаработная плата производственного персоналасодержание и ремонт оборудованияпрочие постоянные накладные расходы <p>И т о г о планируемые постоянные накладные расходы, тыс. руб.</p> <p>И т о г о общие планируемые 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">амортизациясодержание зданийзаработная плата управленческого и прочего общезаводского персоналаканцелярские расходыуслуги связикомандировочные расходыпрочие расходы <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"> от реализации текущего периода от реализации предыдущих периодов <p>И т о г о поступило денежных средств Выплаты денежных средств, в том числе:</p> <ul style="list-style-type: none"> оплата прямых материалов оплата прямого труда общепроизводственные накладные расходы коммерческие расходы управленческие расходы прочие выплаты <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	