

К.э.н., доцент кафедры венчурного
менеджмента

НИУ «Высшая школа экономики»

Кривда Сергей Викторович

E-mail: skrivda@mail.ru

Финансовый план (бюджет) предприятия.

Финансовое планирование (бюджетирование)

- процесс составления и принятия **планов** доходов и расходов организации, сформулированный в **стоимостных и количественных величинах**, а также **последующий контроль** за их исполнением.

Планирование деятельности

Планировать необходимо для того, чтобы:

- понимать, **где, когда, как и для кого** организация собирается производить и продавать продукцию
- понимать, какие **ресурсы понадобятся** для достижения поставленных целей
- добиться **эффективного использования привлечённых ресурсов**, т.е. решить задачу максимизации соответствующих показателей рентабельности

Финансовый бюджет

Финансовый бюджет состоит из:

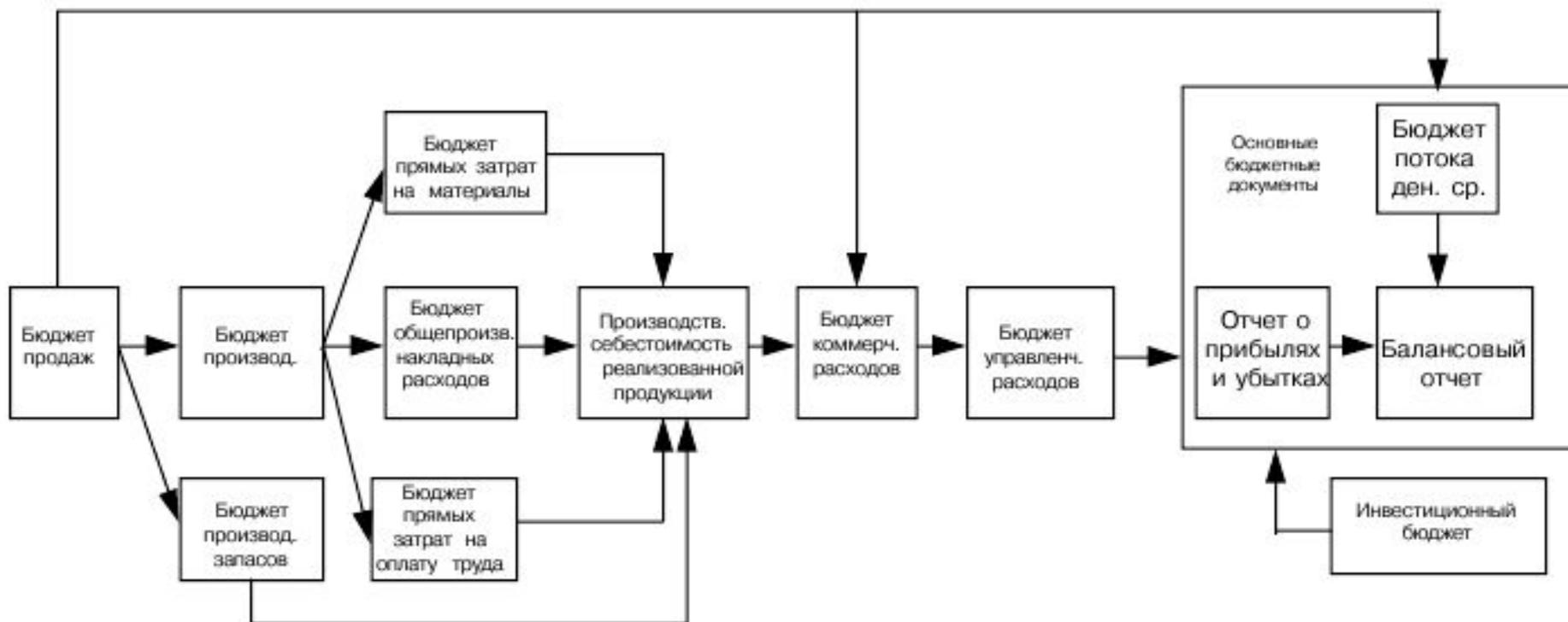
- 1) инвестиционного бюджета
- 2) кассового бюджета (план потока денежных средств)
- 3) балансового отчёта

Операционный бюджет

Операционный бюджет состоит из:

- 1) бюджета продаж
- 2) бюджета производства
- 3) бюджета производственных запасов
- 4) бюджета прямых затрат на материалы
- 5) бюджета производственных накладных расходов
- 6) бюджета прямых затрат на оплату труда
- 7) бюджета коммерческих расходов
- 8) бюджета управленческих расходов
- 9) отчёта о прибылях и убытках

Финансовое планирование



Составление бюджета продаж

- Бюджет продаж - это первый и самый важный шаг в составлении основного бюджета; оценка объёма продаж влияет на все последующие бюджеты
- Бюджет продаж должен отражать **месячный или квартальный** объём продаж в натуральных и в стоимостных показателях
- Бюджет продаж составляется с учётом: уровня **спроса** на продукцию компании, **географии** сбыта, категорий **покупателей**, **сезонных** факторов
- Бюджет продаж включает в себя **ожидаемый денежный поток** от продаж, который в дальнейшем будет включён и в доходную часть бюджета потока денежных средств
- Для прогноза денежных поступлений от продаж необходимо учитывать **коэффициенты инкассации**, которые показывают, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в первый месяц (месяц отгрузки), во второй и т.д., с учётом безнадёжных долгов
- Даже **незначительное отклонение** запланированного объёма продаж от фактического может привести к **серьёзным отклонениям** основного бюджета от факта

Шаг 1.а Бюджет продаж.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Запланированные продажи, (ед.)														
- электроинструмент	170,000	10,000	9,000	12,000	15,000	16,000	16,000	18,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	196,000
- пневмоинструмент	10,000	500	2,000	1,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,000
- рукава	270,000	18,000	17,000	13,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	138,000
Цена за единицу, (тыс. руб./ед.)														
- электроинструмент	120	170	173	176	180	184	188	192	196	200	204	208	212	190
- пневмоинструмент	200	250	255	260	265	270	275	281	287	293	299	305	311	279
- рукава	30	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	56
Запланированные продажи, (млн. руб.)														
- электроинструмент	20,400	1,700	1,557	2,112	2,700	2,944	3,008	3,456	3,920	4,000	4,080	4,160	4,240	37,877
- пневмоинструмент	2,000	125	510	260	398	405	413	422	431	440	449	458	467	4,778
- рукава	8,100	900	867	676	530	540	550	560	570	580	590	600	610	7,573
ВСЕГО продажи, (млн. руб.)	30,500	2,725	2,934	3,048	3,628	3,889	3,971	4,438	4,921	5,020	5,119	5,218	5,317	50,228

* Цены на продукты планируются с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц)

Шаг 1.б График ожидаемых поступлений денежных средств от продаж

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Остаток дебиторской задолженности на конец периода, (млн. руб.) *	6,300	5,907	5,898	6,156	6,442	6,767	7,058	7,596	8,226	8,613	8,948	9,288	9,633	9,633
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде, (млн.руб.) **		2,300	700											
Поступление от продаж каждого месяца, (млн. руб.): ***														
1		818	1,363	409										2,590
2			880	1,467	440									2,787
3				914	1,814	583								3,311
4					1,088	1,814	544							3,448
5						1,167	1,945	583						3,695
6							1,191	1,986	596					3,773
7								1,331	2,219	666				4,216
8									1,476	2,461	738			4,675
9										1,506	2,510	753		4,769
10											1,536	2,560	768	4,864
11												1,565	2,609	4,174
12													1,595	1,595
ВСЕГО поступлений, (млн. руб.)	28,200	3,118	2,943	2,790	3,342	3,564	3,680	3,900	4,291	4,633	4,784	4,878	4,972	46,895

* Остаток дебиторской задолженности на конец года с учетом безнадежных долгов и переходящих остатков предыдущего года

** Из остатка дебиторской задолженности 1995 года (6.300 млн.) ожидается к получению 2.300 млн. в январе и 700 млн. в феврале

*** 30% продаж оплачиваются в том же месяце, 50% и 15% продаж оплачиваются в последующих месяцах соответственно, оставшиеся 5% представляют безнадежные к взысканию долги

Бюджет коммерческих расходов

- Расчёт коммерческих расходов (реклама, комиссионные торговых агентов, транспортные услуги) должен **соотноситься с объёмом продаж**
- Не следует ожидать увеличения объёма продаж, одновременно планируя уменьшение финансирования мероприятий, направленных на стимулирование сбыта
- Большинство затрат на сбыт продукции планируется **в процентном отношении к объёму продаж**, исключения могут составлять арендные платежи за складские помещения.
- Величина планируемого процента зависит от жизненного цикла продукции
- Коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям, основными из которых являются: типы продукции, типы покупателей, география сбыта
- Значительную часть коммерческих расходов составляют **затраты на рекламу и продвижение товаров** на рынок; поэтому ответственный исполнитель (обычно директор по маркетингу) должен чётко определить где, когда и как должна быть проведена рекламная кампания и сколько потратить на нее, чтобы достичь максимальной выгоды при минимальных затратах
- При составлении бюджета коммерческих расходов также необходимо выделять **затраты на упаковку, транспортировку, страхование, хранение, складирование** товаров

Шаг 2. Бюджет коммерческих расходов.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Запланированные продажи, (в млн. руб.)	30,500	2,725	2,934	3,048	3,628	3,889	3,971	4,438	4,921	5,020	5,119	5,218	5,317	50,228
Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж, (%)														
Комиссионные														
Доставка собственным транспортом		1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	
Премияльные		0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	
Прочие переменные расходы		0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	
итого														
Планируемые переменные коммерческие расходы, (млн. руб.)		44	47	49	58	62	64	71	79	80	82	83	85	804
Планируемые постоянные коммерческие расходы, (млн. руб.),		30	31	31	32	32	33	34	34	35	35	36	37	400
в т.ч:														
Реклама и продвижение товара														
Маркетинг														
Оклады торговых агентов		10.0	10.2	10.4	10.6	10.8	11.0	11.2	11.4	11.6	11.8	12.0	12.2	133
Командировочные расходы		15.0	15.3	15.6	15.9	16.2	16.5	16.8	17.1	17.4	17.7	18.1	18.5	200
Прочие постоянные расходы		5.0	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	6.0	6.1	67
итого														
Общие планируемые коммерческие расходы, (млн. руб.)		74	78	80	90	94	97	105	113	115	117	119	122	1,204
минус *														
амортизация, (млн. руб.)		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
итого														
К выплате по коммерческим расходам, (млн. руб.)		69	73	75	85	89	92	100	108	110	112	114	117	1,144

* к затратам не текущего периода относятся амортизационные отчисления, а также расходы, оплаченные ранее или предстоящие к оплате в будущих периодах

** постоянные коммерческие расходы, запланированы с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц)

Бюджет производства

- Бюджет производства - это **план** выпуска продукции в **натуральных** показателях
- Бюджет производства составляется **исходя из бюджета продаж**; он учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов (бюджет производственных запасов), а также величину внешних закупок
- Необходимый **объём выпуска** продукции определяется как предполагаемый **запас готовой продукции на конец** периода **плюс объём продаж** за данный период и **минус запас готовой продукции на начало** периода

Шаг 3. Бюджет производства.

(в единицах)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Запланированные продажи, (ед.)														
- электроинструмент		10,000	9,000	12,000	15,000	16,000	16,000	18,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	196,000
- пневмоинструмент		500	2,000	1,000	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,000
- рукава		18,000	17,000	13,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	138,000
плюс														
Желаемый запас готовой продукции на конец периода, (ед.) *														
- электроинструмент		900	1,200	1,500	1,600	1,600	1,800	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
- пневмоинструмент		200	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
- рукава		1,700	1,300	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
минус														
Запланированный запас продукции на начало периода, (ед.) **														
- электроинструмент		1,000	900	1,200	1,500	1,600	1,600	1,800	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
- пневмоинструмент		50	200	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	
- рукава		1,800	1,700	1,300	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
итого														
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, (ед.)														
- электроинструмент		9,900	9,300	12,300	15,100	16,000	16,200	18,200	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	197,000
- пневмоинструмент		650	1,900	1,050	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,100
- рукава		17,900	16,600	12,700	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	137,200

* запас готовой продукции на конец периода составляет 10% от продаж следующего месяца

** запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода

Бюджет производственных запасов

Бюджет производственных запасов содержит информацию, необходимую для подготовки двух заключительных финансовых документов основного бюджета:

- a) прогноза отчёта о прибылях и убытках - в части **подготовки данных о производственной себестоимости реализованной Продукции**
 - b) прогноза балансового отчёта - в части **подготовки данных о состоянии нормируемых оборотных средств** (сырья, материалов и запасов готовой продукции) на конец планируемого периода
- Объём незавершённого производства определяется, исходя из технологических особенностей изготовления продукции

Шаг 4. Бюджет производственных запасов.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Запас готовой продукции, (шт.)														
- электроинструмент		900	1,200	1,500	1,800	1,600	1,800	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	20,600
- пневмоинструмент		200	100	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
- рукава		1,700	1,300	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	13,000
Производственная себестоимость единицы продукции, (тыс. руб.)														
- электроинструмент		181	175	168	152	152	155	153	153	157	166	169	174	1,955
- пневмоинструмент		146	141	133	116	115	117	115	113	115	125	127	130	1,493
- рукава		34	35	36	35	36	38	38	39	40	42	43	44	460
Запас готовой продукции, (млн. руб.)		250	270	308	295	296	335	361	362	371	393	400	412	412
- электроинструмент		163	210	252	243	243	279	306	306	314	332	338	348	348
- пневмоинструмент		29	14	20	17	17	18	17	17	17	19	19	20	20
- рукава		58	46	36	35	36	38	38	39	40	42	43	44	44
Запас основных материалов, (млн. руб.)		503	549	627	672	697	783	864	885	905	926	947	947	947
- электроинструмент		279	379	477	518	538	619	696	712	728	744	760	760	760
- пневмоинструмент		31	18	26	26	27	28	28	29	29	30	31	31	31
- рукава		193	152	124	128	132	136	140	144	148	152	156	156	156

* прямые материалы на единицу продукции взяты из калькуляции с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц)

** запасы материалов на конец периода составляют 40% от потребности в материалах следующего месяца

*** запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода

Бюджет прямых затрат на материалы

- Все затраты подразделяются на прямые и косвенные; к прямым затратам относятся, например, сырьё и материалы, заработная плата основного производственного персонала, большая часть общецеховых расходов
- Прямые затраты на сырьё и материалы - это **затраты на сырьё и материалы, из которых производится конечный продукт**
- Бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж
- Бюджет прямых затрат на материалы показывает, **сколько сырья и материалов требуется для производства и сколько сырья и материалов должно быть закуплено**
- Объём закупок сырья и материалов **зависит от ожидаемого объёма их использования**, а также от предполагаемого **уровня запасов**

Формула для вычисления объёма закупок выглядит следующим образом:

Объём закупок = объём использования + запасы на конец периода - запасы на начало периода

- Бюджет прямых затрат на материалы, как правило, составляется **с учётом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы**

Шаг 5.а Бюджет прямых затрат на материалы.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, (ед.)														
- электроинструмент		9,900	9,300	12,300	15,100	16,000	16,200	18,200	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	197,000
- пневмоинструмент		650	1,900	1,050	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,100
- рукава		17,900	16,600	12,700	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	137,200
Прямые затраты на материалы на единицу изделия, (тыс. руб./ед.)	*													
- электроинструмент		74	75	77	79	81	83	85	87	89	91	93	95	
- пневмоинструмент		40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	
- рукава		28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	
итого														
Прямые затраты на материалы, (млн. руб.)	14,255	1,260	1,257	1,372	1,567	1,682	1,742	1,956	2,161	2,212	2,264	2,315	2,367	22,155
плюс														
Желаемый запас материалов на конец периода, (млн. руб.)	**	696	503	549	627	673	697	782	864	885	906	926	947	947
минус														
Запас материалов на начало периода, (млн. руб.)	***	534	504	503	549	627	673	697	782	864	885	906	926	947
итого														
Сумма затрат на закупку материалов, (млн. руб.)	14,417	1,259	1,303	1,450	1,613	1,706	1,827	2,038	2,182	2,233	2,284	2,336	2,367	22,598

- * прямые материалы на единицу продукции взяты из калькуляций на изделия, с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц)
- ** запасы материалов на конец периода составляют 40% от потребности в материалах следующего месяца
- *** запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода

Шаг 5.6 График оплаты приобретенных материалов

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Остаток кредиторской задолженности за материалы на конец периода, (млн. руб.) *	1,000	929	950	1,023	1,104	1,150	1,210	1,315	1,387	1,412	1,437	1,463	1,478	1,478
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде, (млн. руб.) **	700													
Выплаты по закупкам материалов каждого месяца, (млн. руб.) ***														
1		630	630											1,260
2			652	652										1,304
3				725	725									1,450
4					807	807								1,614
5						853	853							1,706
6							914	914						1,828
7								1,019	1,019					2,038
8									1,091	1,091				2,182
9										1,117	1,117			2,234
10											1,142	1,142		2,284
11												1,168	1,168	2,336
12													1,184	1,184
ИТОГО выплаты, (млн. руб.)	13,417	1,330	1,282	1,377	1,532	1,660	1,767	1,933	2,110	2,208	2,259	2,310	2,352	22,120

* Остаток кредиторской задолженности за материалы на конец периода

** Остаток кредиторской задолженности 1995 года в сумме 700 млн. руб. подлежит погашению в январе 1996 г.

*** 50% приобретенных материалов оплачиваются в том же месяце, остальные 50% в следующем месяце

Бюджет прямых затрат на оплату труда

- Прямые затраты на оплату труда - это **затраты на заработную плату основного производственного персонала**
- Бюджет прямых затрат на оплату труда подготавливается, исходя из **бюджета производства**, данных о **производительности труда** и **ставок оплаты труда** основного производственного персонала
- В бюджете заработной платы основного производственного персонала необходимо выделять две составные части:
 - а) фиксированную часть оплаты труда
 - б) сдельную часть оплаты труда
- Если к моменту составления бюджета накопилась значительная кредиторская задолженность по выплате заработной платы, то необходимо предусмотреть график её погашения
- График погашения задолженности по заработной плате составляется по тому же принципу, что и график погашения задолженности за материалы

Шаг 6.а Бюджет прямых затрат на оплату труда.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Количество единиц подлежащих изготовлению:														
- электроинструмент		9,900	9,300	12,300	15,100	16,000	16,200	18,200	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	197,000
- пневмоинструмент		650	1,900	1,050	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	17,100
- рукава		17,900	16,600	12,700	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	137,200
Прямые затраты труда на единицу изделия, (час/ед.)														
- электроинструмент		5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
- пневмоинструмент		5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	
- рукава		0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	
итого		58	61	71	86	91	92	102	111	111	111	111	111	1,116
Прямые затраты труда, (в тыс. час)														
Почасовая тарифная ставка, (тыс. руб./час) *		4.0	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	5.0	5.1	
Прямые затраты на оплату труда, (млн. руб.)														
- электроинструмент		198	191	258	325	352	365	419	470	480	490	500	510	4,558
- пневмоинструмент		13	39	22	32	33	34	35	35	36	37	38	38	392
- рукава		21	20	16	13	13	14	14	14	14	15	15	15	184
итого		232	250	296	370	398	413	468	519	530	542	553	563	5,134
Сумма прямых затрат на оплату труда, (млн. руб.)	2,943	232	250	296	370	398	413	468	519	530	542	553	563	5,134

* почасовая тарифная ставка запланирована с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц)

Шаг 6.6 График погашения задолженности по оплате труда

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Остаток кредиторской задолженности по оплате труда на конец периода, (млн. руб.) *	200	116	125	148	185	199	206	233	258	263	269	274	278	278
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде, (млн. руб.) **	200													
Выплаты заработной платы каждого месяца, (млн. руб.) ***														
1		116	116											232
2			125	125										250
3				148	148									296
4					185	185								370
5						199	199							398
6							207	207						414
7								234	234					468
8									260	260				520
9										265	265			530
10											271	271		542
11												277	277	554
12													282	282
ИТОГО выплаты, (млн. руб.)	2,843	316	241	273	333	384	406	441	494	525	536	548	559	5,056

* Остаток кредиторской задолженности по оплате труда на конец периода

** Остаток кредиторской задолженности 1995 года в сумме 200 млн. руб. подлежит погашению в январе 1996 г.

*** 50% зарплаты выплачивается в том же месяце, остальные 50% в следующем месяце

Бюджет общепроизводственных накладных расходов

- Бюджет общепроизводственных накладных расходов отражает объём всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда
- Общепроизводственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется, исходя из потребностей производства, переменная часть – как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих
- Бюджет общепроизводственных накладных расходов обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: амортизацию и аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д.

Шаг 7. Бюджет общепроизводственных накладных расходов.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Запланированные прямые затраты труда, (в тыс. час)		58	61	71	86	91	92	102	111	111	111	111	111	1,116
Ставка переменных накладных расходов, (руб./час)		1,200	1,202	1,204	1,206	1,208	1,210	1,212	1,214	1,216	1,218	1,220	1,222	
итого														
Планируемые переменные накладные расходы, (млн. руб.)		70	73	85	104	110	111	124	135	135	135	135	136	1,353
плюс														
Планируемые постоянные накладные расходы, (млн. руб.), в т.ч.:		935	898	906	784	782	790	799	808	827	976	985	1,044	10,534
Амортизация	2,100	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Непрямые материалы		80	82	84	86	88	90	92	94	96	98	100	102	1,092
Энергетические ресурсы		280	235	235	105	95	95	95	95	105	245	245	295	2,125
Зарплата прочего производственного персонала с начислениями		60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	796
Содержание и ремонт оборудования		70	71	72	73	74	75	77	79	81	83	85	87	927
Текущий ремонт основных производственных фондов		140	143	146	149	152	155	158	161	164	167	170	173	1,878
Прочие постоянные накладные		55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	726
итого														
Общие планируемые накладные расходы, (млн. руб.)	7,500	1,005	971	991	888	892	901	923	943	962	1,111	1,120	1,180	10,534
минус														
Амортизация, (млн. руб.)		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
итого														
Выплаты денежных средств по накладным расходам, (млн. руб.)	5,400	755	721	741	638	642	651	673	693	712	861	870	930	8,887

Бюджет управленческих расходов

- Управленческие расходы - это все расходы, **не связанные с производственной или коммерческой деятельностью** компании, а именно: затраты на содержание отдела кадров, юридического отдела, освещение и отопление сооружений непроизводственного назначения, командировки, услуги связи, налоги и проценты за кредиты, относящиеся на себестоимость и т.д.
- **Большинство** управленческих расходов носит **постоянный характер**; переменная часть затрат, если она присутствует, планируется как **процент** (например, **от объёма продаж**)

Шаг 8. Бюджет управленческих расходов.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Запланированные продажи (в млн. руб.)	30,500	2,725	2,934	3,048	3,628	3,889	3,971	4,438	4,921	5,020	5,119	5,218	5,317	50,228
Планируемые управленческие расходы, (млн. руб.): *														
Амортизация		15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	180
Аренда														
Содержание зданий и помещений		50.0	51.0	52.0	53.0	54.1	55.2	56.3	57.4	58.5	59.7	60.9	62.1	670
Зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала		90.0	91.8	93.6	95.5	97.4	99.3	101.3	103.3	105.4	107.5	109.7	111.9	1,207
Канцелярские расходы		5.0	5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9	6.0	6.1	67
Услуги связи		10.0	10.2	10.4	10.6	10.8	11.0	11.2	11.4	11.6	11.8	12.0	12.2	133
Командировочные расходы		10.0	10.2	10.4	10.6	10.8	11.0	11.2	11.4	11.6	11.8	12.0	12.2	133
Проценты за кредиты				2.0	11.0	5.0	1.0							19
Налоги, включаемые в себестоимость		90.0	91.8	93.6	95.5	97.4	99.3	101.3	103.3	105.4	107.5	109.7	111.9	1,207
Прочие расходы		30.0	30.6	31.2	31.8	32.4	33.0	33.7	34.4	35.1	35.8	36.5	37.2	402
итого Управленческие расходы,(млн. руб.)		300	306	313	328	328	330	336	342	348	355	362	369	4,017
минус амортизация, (млн. руб.)		15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	180
итого К выплате по управленческим расходам, (млн. руб.)		285	291	298	313	313	315	321	327	333	340	347	354	3,837

* постоянные управленческие расходы запланированы с учетом ожидаемой инфляции (2% в месяц)

Отчёт о прибылях и убытках

- Отчёт о прибылях и убытках - первый из документов основного бюджета, показывающий, какой доход заработала компания за отчётный период и какие расходы были понесены
- Отчёт о прибылях и убытках является аналогом формы №2 российской бухгалтерской отчётности

Балансовый отчёт

- Балансовый отчёт показывает, какими средствами финансирования обладает предприятие и как используются данные средства
- Балансовый отчёт характеризует финансовое состояние предприятия на конкретную дату
- Для прогноза баланса используется величина нормируемых оборотных активов (сырья и материалов, незавершённого производства и готовой продукции) и величина дебиторской задолженности, которые рассчитываются при подготовке соответствующих бюджетов
- Инвестиционные проекты служат основой для прогноза стоимости основных средств
- Пассивная часть баланса формируется, исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности и прочих текущих пассивов
- В первом приближении никаких изменений в постоянном капитале (кредиты банков плюс собственный капитал) не планируется
- Расхождение в прогнозах активной и пассивной частей баланса даёт представление о нехватке (избытке) финансирования; решение о способе финансирования принимается на основании дополнительного анализа
- Изменение структуры баланса сказывается на потоке денежных средств

Шаг 10.а Прогноз активов баланса.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
I. Текущие активы														
Денежные средства	3	16	16	22	9	32	91	95	159	405	375	352	311	311
Краткосрочные финансовые вложения	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151	151
Дебиторская задолженность	6,456	6,063	6,054	6,312	6,598	6,923	7,214	7,752	8,382	8,769	9,104	9,444	9,789	9,789
- покупатели и заказчики	6,300	5,907	5,898	6,156	6,442	6,767	7,058	7,596	8,226	8,613	8,948	9,288	9,633	9,633
- по векселям к получению														
- авансы выданные														
- прочие дебиторы	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156
Запасы	7,100	6,522	6,703	6,936	7,069	7,238	7,488	7,723	7,875	8,037	8,215	8,381	8,534	8,534
- материалы (прямые)	696	503	549	627	672	697	783	864	885	905	926	947	947	947
- материалы (непрямые)	1,815	1,851	1,888	1,926	1,965	2,004	2,044	2,085	2,127	2,170	2,213	2,257	2,302	2,302
- незавершенное производство	2,523	2,573	2,624	2,676	2,730	2,785	2,841	2,898	2,956	3,015	3,075	3,137	3,200	3,200
- готовая продукция	747	250	270	308	295	296	335	361	362	371	393	400	412	412
- прочие запасы	1,319	1,345	1,372	1,399	1,427	1,456	1,485	1,515	1,545	1,576	1,608	1,640	1,673	1,673
Прочие текущие активы	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
=== Итого текущих активов	13,744	12,786	12,958	13,455	13,881	14,378	14,978	15,755	16,601	17,396	17,879	18,362	18,819	18,819
II. Постоянные активы														
Нематериальные активы	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44
Основные средства	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819	75,819
Незавершенные капитальные вложения	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281
Долгосрочные финансовые вложения	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518	518
Прочие внеоборотные активы	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
=== Итого постоянных активов	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668	77,668
Убытки прошлых лет	713	8,196	8,196	8,196	8,196	8,196	8,196	8,196	8,196	8,196	8,196	8,196	8,196	8,196
Убытки отчетного года	7,483	146	99	104										
ИТОГО АКТИВОВ	99,608	96,796	96,921	99,423	99,745	100,242	100,842	101,619	102,465	103,260	103,743	104,226	104,683	104,683

* Убытки отчетного периода (с накоплением от начала года)

Шаг 10.6 Прогноз пассивов баланса.

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
III. Заемные средства														
Текущая задолженность	20,212	19,400	19,525	20,027	20,203	20,378	20,661	21,016	21,314	21,554	21,563	21,559	21,551	21,551
Краткосрочные кредиты и займы	200	200	240	420	300	220	200	200	200	200	200	200	200	200
Кредиторская задолженность:	19,984	19,172	19,257	19,579	19,875	20,130	20,433	20,788	21,086	21,326	21,335	21,331	21,323	21,323
- задолженность за материалы	1,000	929	950	1,023	1,104	1,150	1,210	1,315	1,387	1,412	1,437	1,463	1,478	1,478
- задолженность поставщикам и подрядчикам прочая	2,964	2,754	2,816	3,032	3,272	3,409	3,586	3,898	4,111	4,185	4,259	4,336	4,381	4,381
- задолженность за прямой труд	200	116	125	148	185	199	206	233	258	263	269	274	278	278
- задолженность по оплате труда проч.	315	183	197	233	291	313	324	367	406	414	424	432	438	438
- задолженность перед бюджетом	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069	12,069
- векселя к уплате														
- авансы полученные	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
- прочие кредиторы	3,426	3,111	4,040	4,087	4,048	4,130	4,238	4,211	4,232	4,385	4,304	4,210	4,147	4,147
Прочие текущие пассивы	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
Долгосрочная задолженность														
Долгосрочные кредиты и займы														
Прочие долгосрочные пассивы														
=== Итого заемные средства	20,212	19,400	19,525	20,027	20,203	20,378	20,661	21,016	21,314	21,554	21,563	21,559	21,551	21,551
IV. Собственные средства														
Уставный капитал	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Накопленный капитал	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155	33,155
Целевые поступления	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180	46,180
Реинвестированная прибыль *					146	468	785	1,207	1,755	2,310	2,784	3,271	3,736	3,736
=== Итого собственные средства	79,396	79,396	79,396	79,396	79,542	79,864	80,181	80,603	81,151	81,706	82,180	82,667	83,132	83,132
ИТОГО ПАССИВОВ	99,608	98,796	98,921	99,423	99,745	100,242	100,842	101,619	102,465	103,260	103,743	104,226	104,683	104,683

* Считаем, что вся прибыль идет на пополнение оборотных средств

Бюджет потока денежных средств

- Составление бюджета денежных средств - один из самых важных и сложных шагов в бюджетировании; основой для его составления служит **прогноз объёма продаж**
- **Поступления** от основной деятельности рассчитываются с учётом изменений в дебиторской задолженности, **расходы** – с учётом изменений в кредиторской задолженности
- Отдельно рассчитываются доходы и расходы от финансовой и инвестиционной деятельности
- При прогнозе движения денежных средств прямым методом из суммы всех затрат **исключается амортизация**

Шаг 11.а Прогноз отчета о движении денежных средств. (по основной деятельности)

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Остаток денежных средств на начало периода	3	3	16	16	22	9	32	91	95	159	405	375	352	311
Поступление денежных средств от основной деятельности														
Выручка от реализации товаров, работ и услуг, в т.ч. :		3,118	2,943	2,790	3,342	3,564	3,680	3,900	4,291	4,633	4,784	4,878	4,972	46,895
- от реализации текущего периода		818	880	914	1,088	1,167	1,191	1,331	1,476	1,506	1,536	1,565	1,595	15,067
- от реализации предыд. периодов		2,300	2,063	1,876	2,254	2,397	2,489	2,569	2,815	3,127	3,248	3,313	3,377	31,828
Авансы полученные от покупателей и заказчиков														
Итого поступило денежных средств		3,118	2,943	2,790	3,342	3,564	3,680	3,900	4,291	4,633	4,784	4,878	4,972	46,895
Итого в наличии денежных средств		3,121	2,959	2,806	3,364	3,573	3,712	3,991	4,386	4,792	5,189	5,253	5,324	48,470
Выплаты денежных средств по основной деятельности														
Прямые материалы		1,330	1,282	1,377	1,532	1,680	1,767	1,933	2,110	2,208	2,259	2,310	2,352	22,120
Прямой труд		316	241	273	333	384	406	441	494	525	536	548	559	5,056
Общепроизводственные накладные		755	721	741	638	642	651	673	693	712	861	870	930	8,887
Коммерческие		69	73	75	85	89	92	100	108	110	112	114	117	1,144
Управленческие		285	291	298	313	313	315	321	327	333	340	347	354	3,837
Налог на прибыль			25		134	173	170	228	295	299	256	262	251	2,093
Прочие выплаты		350	350	200	200	200	200	200	200	200	450	450	450	3,450
Итого выплаты денежных средств		3,105	2,983	2,964	3,235	3,461	3,601	3,896	4,227	4,387	4,814	4,901	5,013	46,587
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности		16	(24)	(158)	129	112	111	95	159	405	375	352	311	1,883

* ДЕФИЦИТ денежных средств выражает потребность в краткосрочном финансировании основной деятельности, которая может быть покрыта за счет финансовой (получение кредита и др.) или инвестиционной деятельности (реализация имущества и др.). Невозможность краткосрочного финансирования основной деятельности потребует пересмотра производственных показателей

Шаг 11.6 Прогноз отчета о движении денежных средств. (по инвестиционной деятельности)

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности		16	(24)	(158)	129	112	111	95	159	405	375	352	311	1,883
Поступление денежных средств от инвестиционной деятельности														
Реализация основных средств														
Реализация прочих долгосрочных активов														
Прочие доходы от инвестиций														
Итого поступило денежных средств														
Выплаты денежных средств по инвестиционной деятельности														
Приобретение основных средств и нематериальных активов														
Вложения в капитальное строительство														
Приобретение ценных бумаг других предприятий														
Прочие инвестиции														
Итого выплаты денежных средств														
Увеличение (уменьшение) денежн. средств от инвестиц. деятельности														

* УМЕНЬШЕНИЕ денежных средств выражает потребность в финансировании инвестиционной деятельности, которая может быть покрыта за счет основной деятельности (инвестирование прибыли) или финансовой деятельности (получение кредита и др.) . Невозможность финансирования инвестиционной деятельности потребует пересмотра инвестиционных проектов и планов по реконструкции основных фондов

Шаг 11.в Прогноз отчета о движении денежных средств. (по финансовой деятельности)

(в млн. руб.)

Наименование	1995 г. (факт)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1996 г.
Излишек (дефицит) денежных средств по основной деятельности		16	(24)	(158)	129	112	111	95	159	405	375	352	311	1,883
Увеличение (уменьшение) денежн. средств от инвестиц. деятельности														
Поступление денежных средств от финансовой деятельности														
Получение краткоср. кредитов и займов			40	220	100	20								380
Получение долгоср. кредитов и займов														
Размещение дополнительных акций														
Прочие поступления														
Итого поступило денежных средств			40	220	100	20								380
Выплаты денежных средств от финансовой деятельности														
Погашение кредитов и займов					40	220	100	20						380
Выплата процентов за кредит *					2	11	5	1						19
Краткосрочные финансов. вложения **														
Выплата дивидендов														
Прочие выплаты														
Итого выплаты денежных средств					40	220	100	20						380
Увеличение (уменьшение) денежн. средств от финанс. деятельности			40	180	(120)	(80)	(20)							
Остаток денежных средств на конец периода	3	16	16	22	9	32	91	95	159	405	375	352	311	311

* Выплаты процентов за кредиты и займы учитываются по статье управленческих расходов и входят в денежный поток от основной деятельности

** Временный излишек денежных средств от основной или инвестиционной деятельности можно разместить в высоколиквидных ценных бумагах и прочих краткосрочных финансовых вложениях