



Тюменский государственный нефтегазовый университет  
Институт менеджмента и бизнеса

**Бюджетирование.**  
**Последовательность**  
**составления бюджетов.**



## Бюджет продаж

### Назначение:

- определение объема реализованной продукции в стоимостном выражении;
- прогноз выручки от реализации.

<i>План-график</i>	<i>График поступлений</i>
Стоимость продаж	Поток денежных средств
<b>Общий оборот = <math>\sum g * p</math></b>	Сроки, размеры оплаты отгруженной продукции; структура денежных средств.

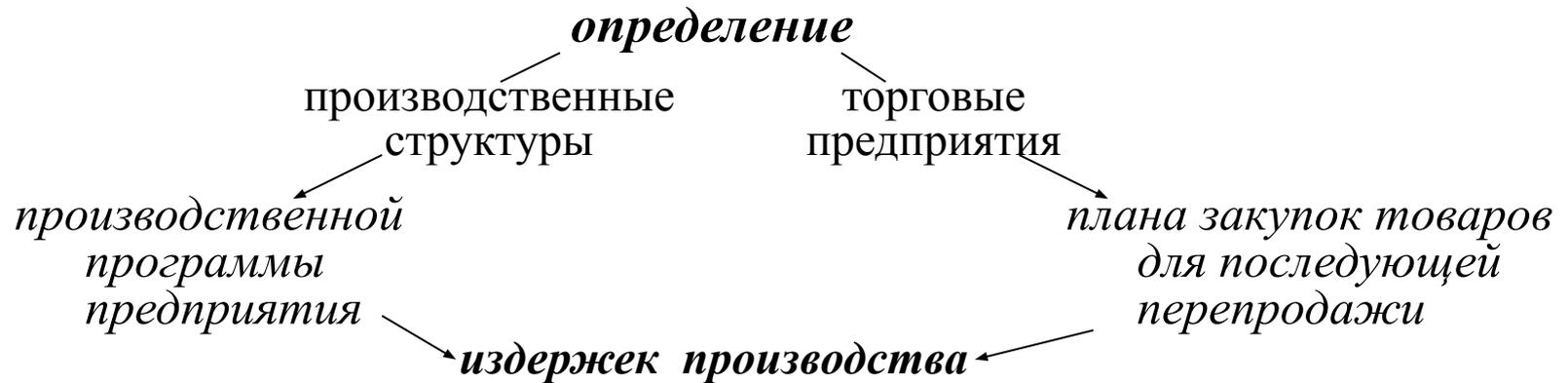
### Чистые продажи (доход

$$\begin{array}{l} \text{или выручка} \\ \text{от реализации)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Общий} \\ \text{объем} \\ \text{продаж} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Налоги} \\ \text{с} \\ \text{оборота} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Полуфабрикаты} \end{array}$$

- проект, требующий по возможности корректировки после составления других операционных или после БДиР и БДДС.



## Бюджет производства



$$Q_{\text{производства}} = Q_{\text{продаж}} - O_{\text{н}} + O_{\text{к}}$$

где  $Q_{\text{производства}}$  – объем производства за период;

$Q_{\text{продаж}}$  – объем продаж за период;

$O_{\text{н}}$  – остатки готовой продукции на начало периода;

$O_{\text{к}}$  – норматив остатков готовой продукции на конец периода.

*Составляется в натуральных единицах измерения*



## Бюджет прямых затрат на материалы

### *Назначение:*

Определение затрат сырья, материалов, полуфабрикатов и других продуктов, необходимых для производства готовой продукции, чья стоимость целиком относится на объем продаж и изменяется прямо пропорционально объему продаж (производства).

### *План-график*

$$Q_{\text{см}} = Q_{\text{производства}} + Z_{\text{к}} - Z_{\text{н}}$$

где

$Q_{\text{см}}$  - объем закупок сырья и материалов за период;

$Z_{\text{к}}$  - целевой норматив остатков (запасов) сырья и материалов на конец периода;

$Z_{\text{н}}$  - целевой норматив остатков (запасов) на начало периода.

### *График оплаты (график погашения кредиторской задолженности)*

Сроки, размеры оплаты поставок сырья и материалов



## Назначение внутрифирменного бюджетирования

### *План-график*

Необходимая информация:

- затраты рабочего времени на изготовление единицы объема выпуска продукции;
- стоимость 1 человеко-часа рабочего времени;
- объем производства (продаж) на предстоящий бюджетный период и их распределение внутри периода (из бюджета производства)

### *График выплаты заработной платы*

*(погашения задолженности по оплате труда)*

В соответствии с принятыми кассовыми днями, сроками выплаты авансов и основной части заработной платы

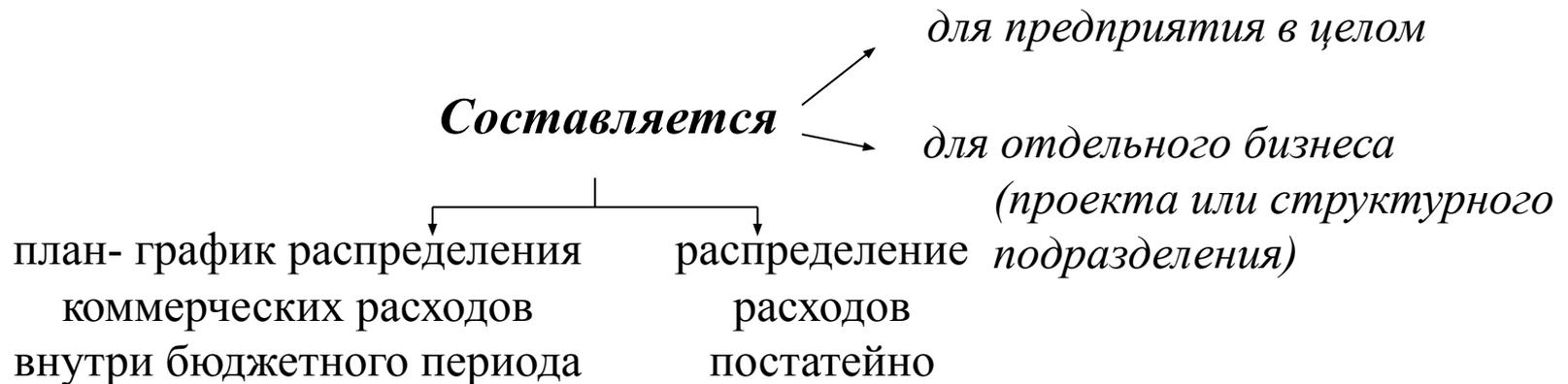
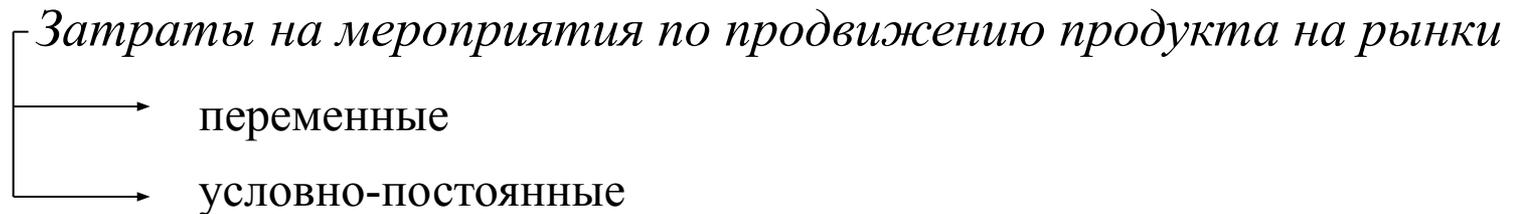


## **Бюджет общепроизводственных накладных расходов**

*Часть условно-постоянных издержек, необходимых для производства запланированного объема продукции.*



## Бюджет коммерческих расходов





# Последовательность составления

## Нормирование общеорганизационных накладных расходов

- лимиты всех видов ООНР – в виде фиксированных сумм на предстоящий период, обеспечивающих соответствующие нормативы показателей прибыли;
- доля всех видов управленческих расходов в фонде оплаты труда должна возрастать, а в общем объеме продаж – оставаться стабильной и медленно снижаться;
- критерий эффективности коммерческих и управленческих расходов: опережающий рост объемов продаж по сравнению с темпами роста таких расходов;
- отчисления на нужды компании или организации в целом должны увеличиваться прямо пропорционально с увеличением управленческих и коммерческих затрат на нужды отдельного вида бизнеса или структурного подразделения.



# Последовательность составления

## Бюджет капитальных затрат

Распределение финансовых средств, выделяемых для начала бизнеса в виде различных стартовых затрат по месяцам, неделям бюджетного периода.

Составляется до БДиР или одновременно с ним

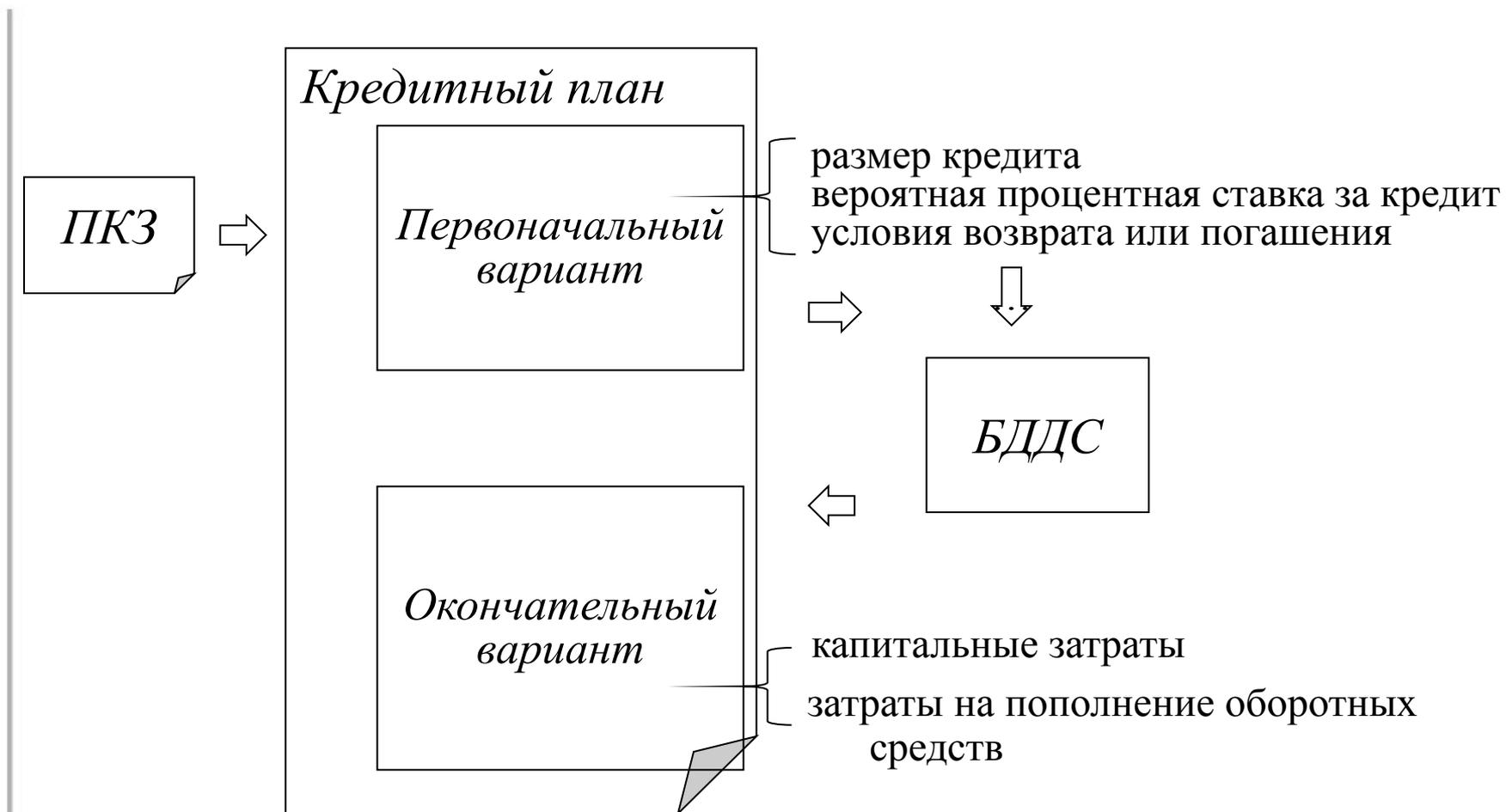
I. Общая смета расходов с максимальной детализацией основных видов первоначальных затрат без распределения во времени

II. Распределение затрат по структурным подразделениям (видам бизнеса)

III. Определение ориентировочных сроков списания денежных средств

*Смета и график этих расходов утверждаются отдельно руководителями компании*

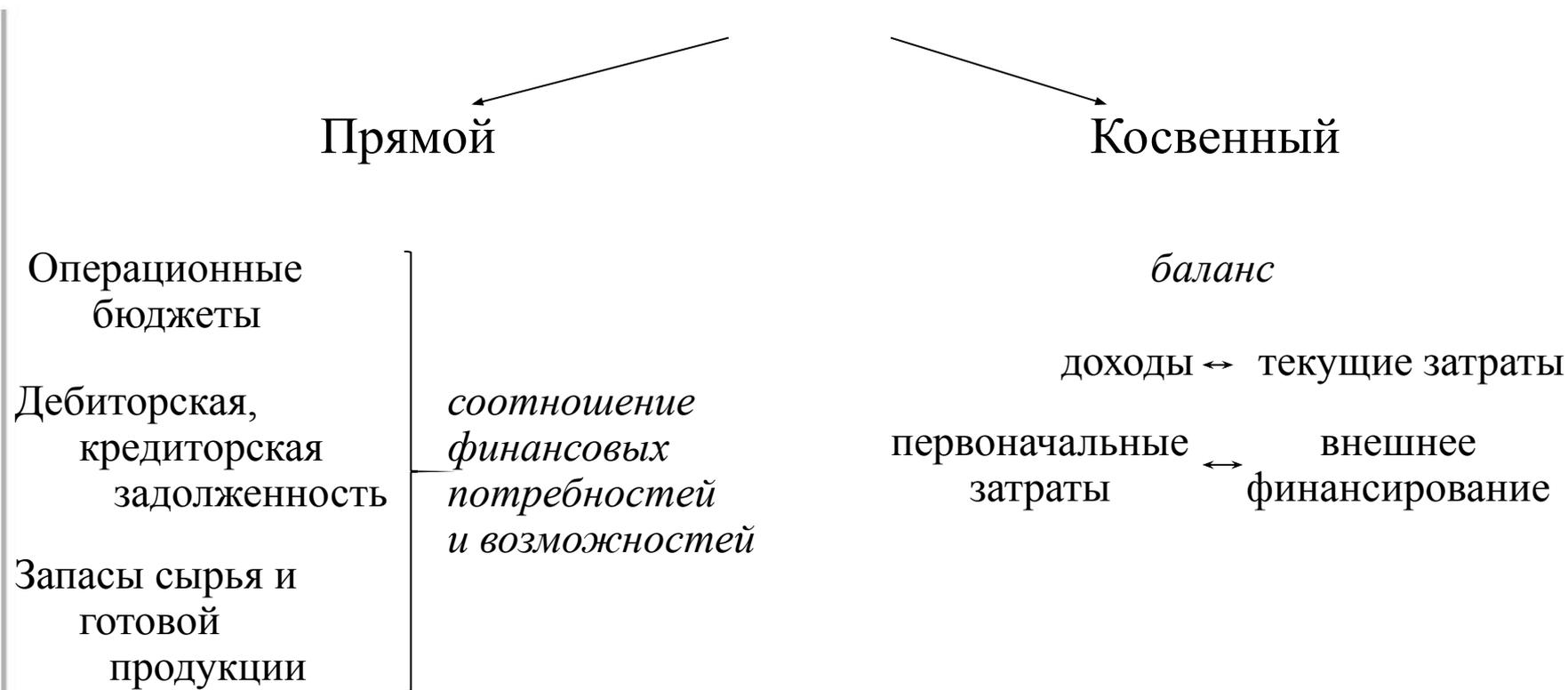
## Кредитный план





# Последовательность составления основных бюджетов

## Подходы

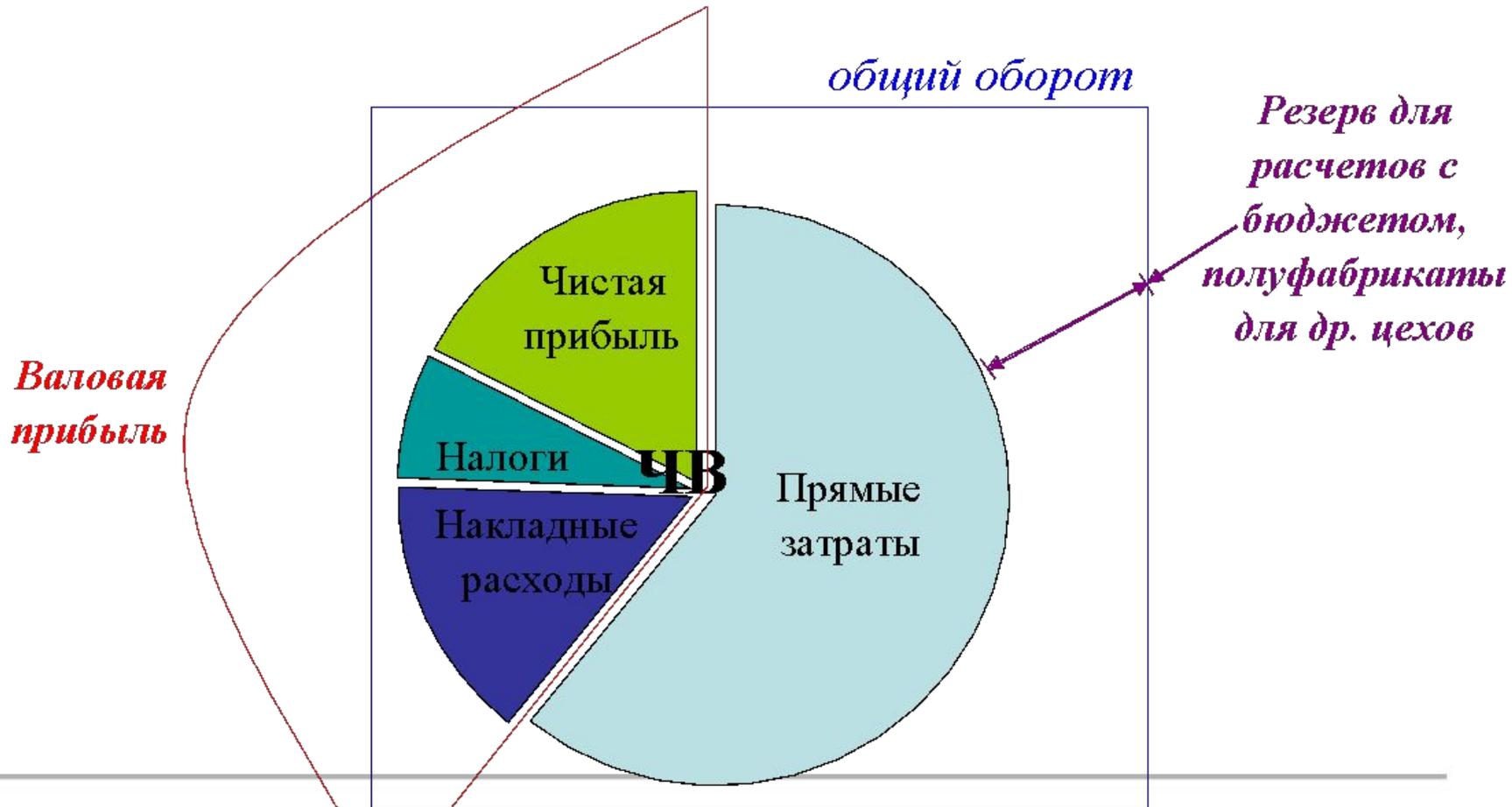






# Последовательность составления основных бюджетов

## Структура статьи «общий оборот» в БДиР





# Последовательность составления основных бюджетов

## Взаимосвязь бюджетных форматов





# Последовательность составления основных бюджетов

## Разработка бюджета движения денежных средств





Направлено денежных средств —  
всего

Оплата товаров и услуг

В том числе:

сырье, материалы, товары

прочие прямые расходы

структурного подразделения

накладные расходы структурного

подразделения

общезаводские расходы ПО

превышение поставок

полуфабрикатов из других цехов

прочие общезаводские платежи

Оплата труда

Прочие операционные платежи

Первоначальные капитальные

затраты

В том числе на:

выдачу авансов

оплату участия в строительстве

оплату машин и оборудования

финансовые вложения

Выплата дивидендов и процентов

Расчеты с бюджетом

Оплата процентов по кредитам

Прочие выплаты и перечисления

В том числе:

возврат кредитов

прочие

Кассовый прирост

Конечное сальдо

**Формат расчетного баланса на 20-- г. тыс. руб.**

Статьи баланса	2003 (факт)	Кварталы 2004				Всего за год
		I	II	III	IV	
<b>АКТИВЫ</b>						
<b>Текущие активы</b>						
Банк и касса (конечное сальдо)						
Дебиторы (счета к получению)						
Материальные запасы (сырье и готовая продукция)						
Прочие						
<b>Основные средства</b>						
<b>Нематериальные активы</b>						
<b>Износ по основным и нематериальным активам</b>						
<b>Прочие активы и авансы</b>						
<b>ПАССИВЫ</b>						
<b>Текущая задолженность</b>						
Краткосрочные долги к уплате						
Предстоящие выплаты по долгоср. кредитам						
Кредиторы (счета за сырье и пр.)						
Проценты по кредитам к уплате						
Налоги и платежи в бюджет						
Долгосрочная задолженность						