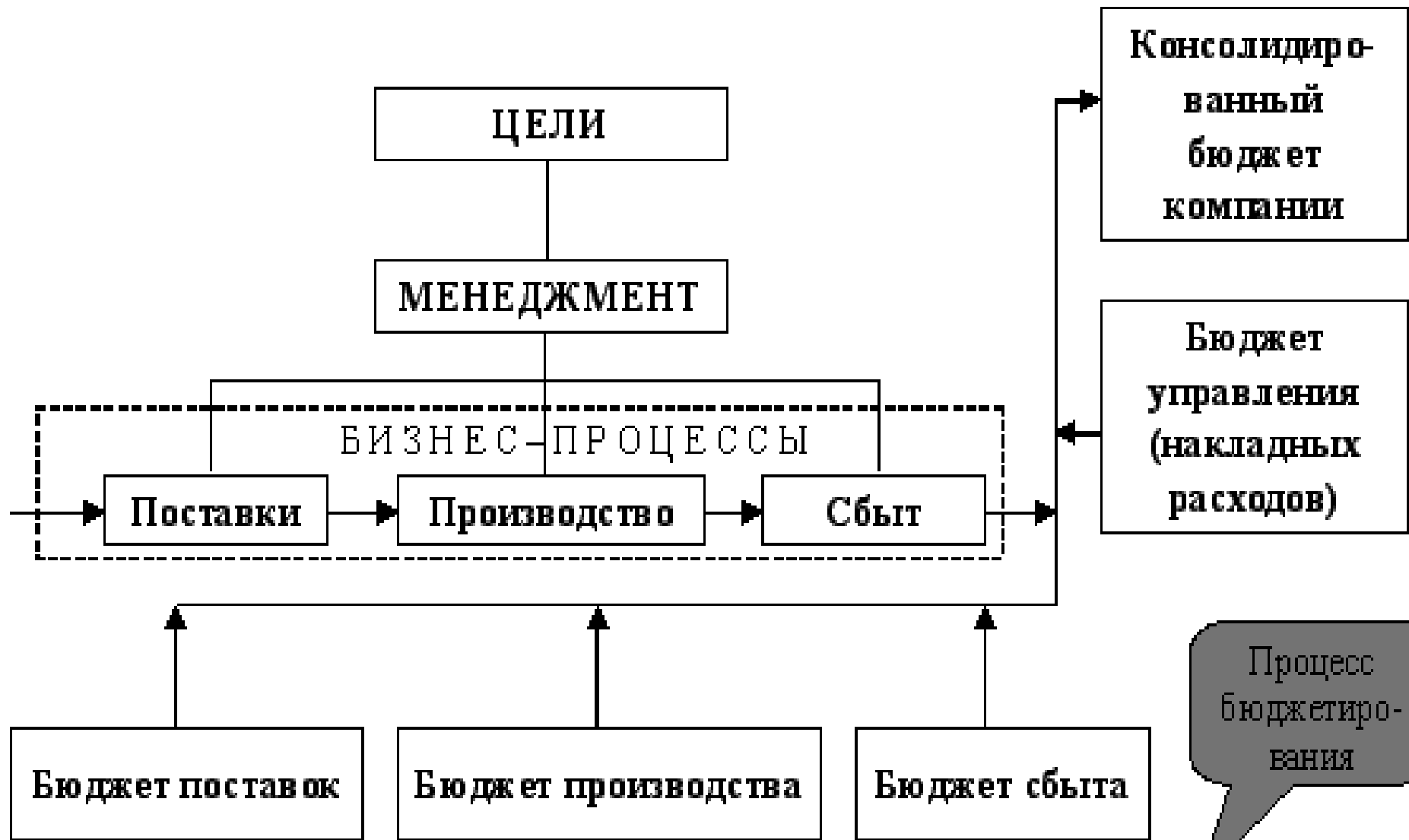


5. СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ ОПЕРАЦИОННОГО БЮДЖЕТА ОРГАНИЗАЦИИ

Типовая декомпозиция проекции бизнес-процессов и бюджетов



Бюджеты стратегического уровня

[10] Бюджет
вложений во
внеоборотные
активы

[18] Бюджет
финансовых
вложений

[19] Бюджет
собственного
капитала

[22] Бюджет
долгосрочных
обязательств

Операционные бюджеты

[1] Бюджет
продаж

[2] Бюджет готовой
продукции

[6] Бюджет
общехозяйственных
расходов

[7] Бюджет
коммерческих
расходов

[8] Бюджет
состава и
использования
нематериальных
активов

[9] Бюджет
состава и
использования
основных
средств

Производственный бюджет

[3] Бюджет производства

[4] Бюджет
вспомогательных
цехов

[5] Бюджет
обслуживающих
производств и
хозяйств

[11] Бюджет закупки и
использования
товарно-материальных
ценностей

[12] Бюджет
работ и услуг
полученных

[13] Бюджет
зарботной
платы

Специальные бюджеты

[15] Бюджет
налогов

[16] Бюджет
дебиторской
задолженности

[17] Бюджет
кредиторской
задолженности

[14] Бюджет
прочих доходов и
расходов

[23] Бюджет
доходов и
расходов

[21] Бюджет
краткосрочных
обязательств

[20] Бюджет
использования
чистой прибыли

[24] Бюджет
движения денежных
средств

[25] Прогнозный
баланс

Бюджетная модель

Генеральный (основной) бюджет

Операционный бюджет состоит из:

бюджета продаж

бюджета производства

бюджета производственных запасов

бюджета прямых затрат на материалы

бюджета производственных накладных расходов

бюджета прямых затрат на оплату труда

бюджета коммерческих расходов

бюджета управленческих расходов

Финансовый бюджет состоит из:

отчёта о прибылях и убытках

инвестиционного бюджета

кассового бюджета

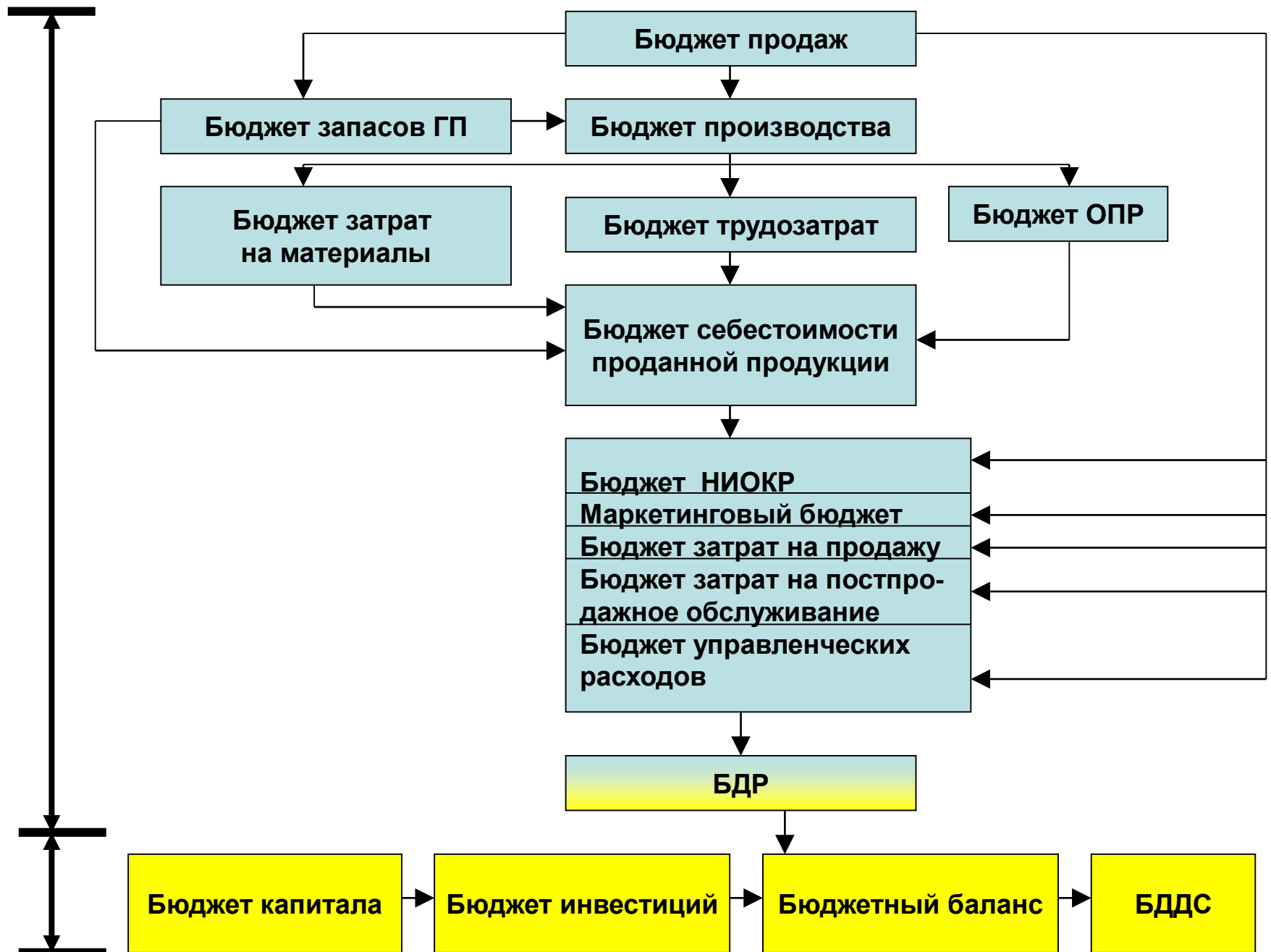
балансового отчёта

Блок-схема формирования основного бюджета

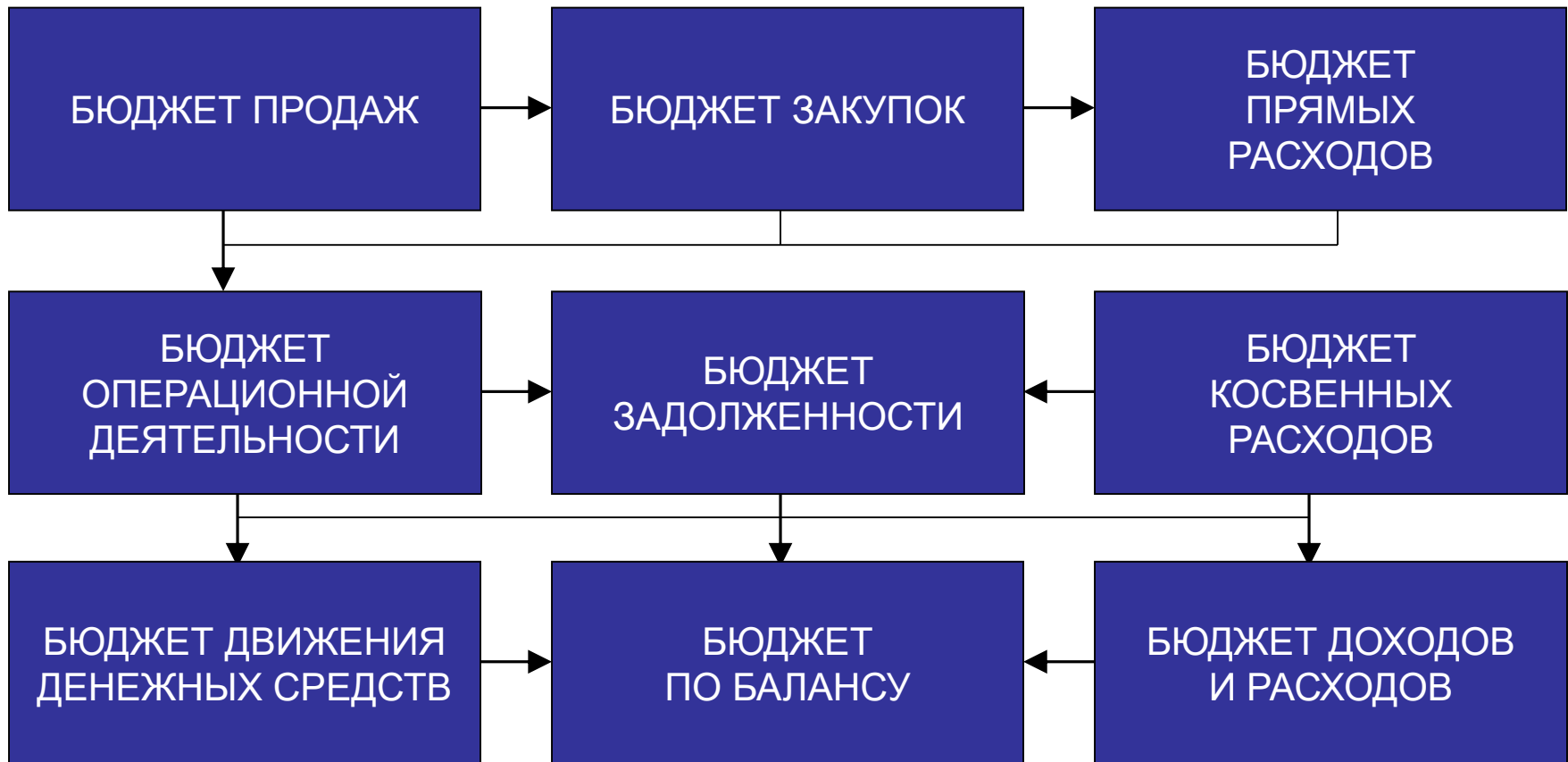


Архитектура бюджетной системы

Структура генерального бюджета	Центры ответственности					
	ЦЗ1	ЦЗ2	ЦД	ЦП	...	ЦФО
Операционные бюджеты:						
бюджет продаж			х			
бюджет производства						
бюджет производственных запасов	х					
бюджет прямых затрат на материалы	х	х				
бюджет производственных накладных расходов	х					
бюджет прямых затрат на оплату труда	х	х	х	х		
бюджет коммерческих расходов						
бюджет управленческих расходов			х			
Финансовые бюджеты:						
отчёт о прибылях и убытках (БДР)				х		х
инвестиционный бюджет						
кассовый бюджет (БДДС)						х
балансовый отчёт						х

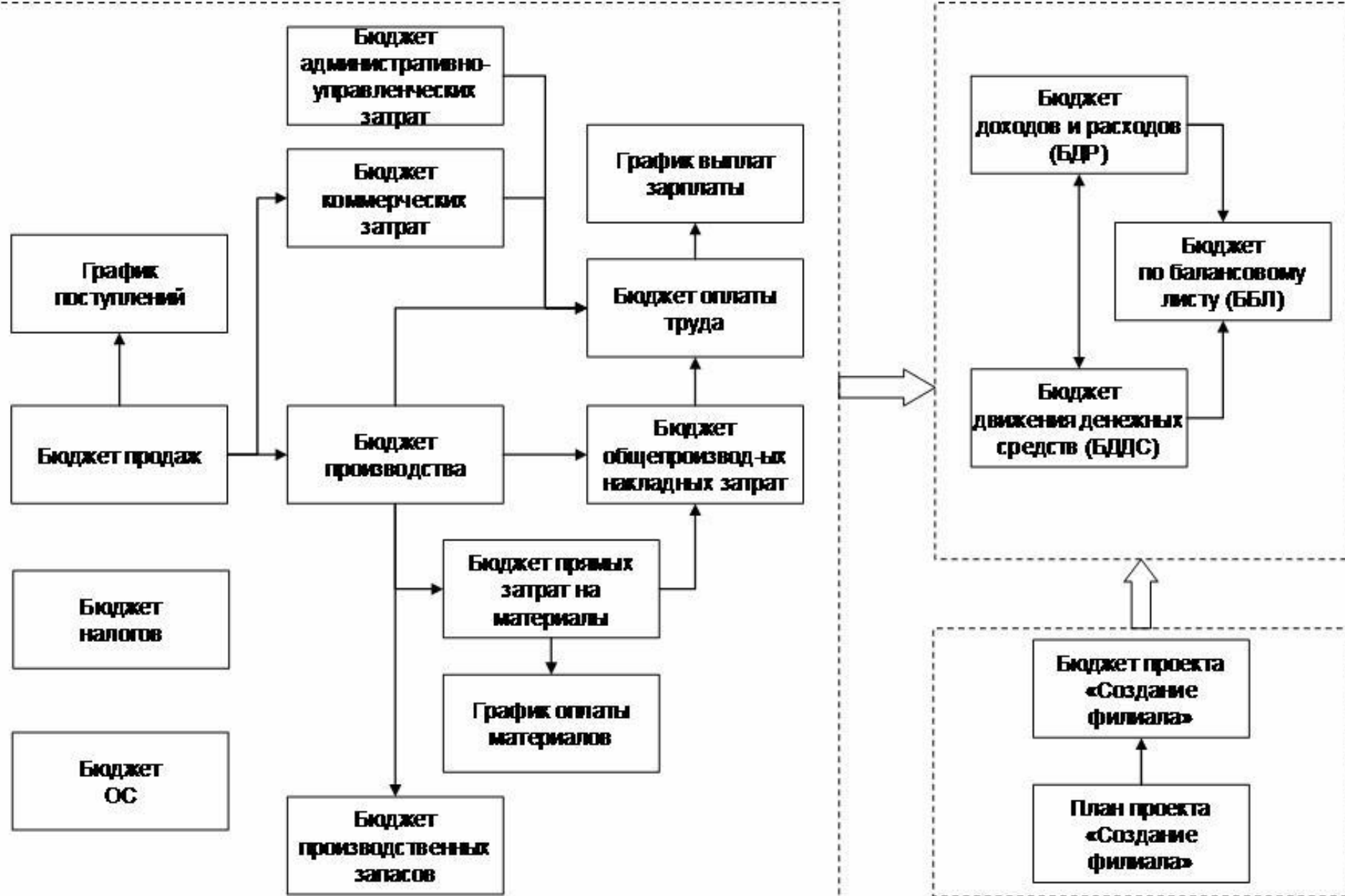


Единая система бюджетов

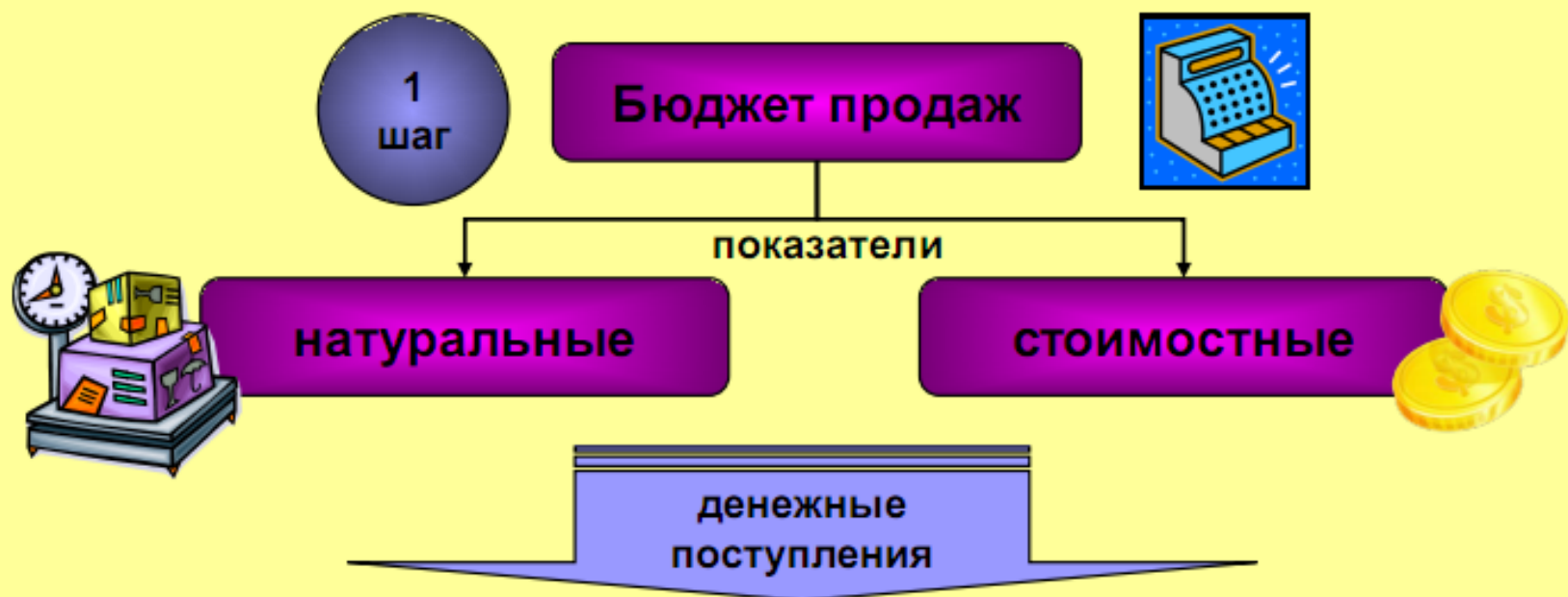


Бюджет операционной деятельности. Содержит показатели, характеризующие эффективность операционной деятельности: объем продаж, себестоимость, маржа, рентабельность.

Блок-схема консолидации бюджетов



Операционный бюджет



Коэффициент инкассации – процент денежных поступлений от продаж в соответствующем периоде

$$K_1 = \frac{CF_1}{S_0}$$

CF₁ - поступление денег за ранее отгруженную продукцию в 1-ом периоде,

S₀ – выручка начисленная за отгруженную продукцию в 0-ом периоде.

Бюджет продаж

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
План продаж (шт.)	20 000	50 000	30 000	100 000
Цена за штуку	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10
Валовый доход	\$ 200 000	\$ 500 000	\$ 300 000	\$ 1 000 000

Примечания

- Следует обратить внимание, что количество (объем) и цена являются **ОТДЕЛЬНЫМИ** объектами управления и поэтому данный бюджет **НЕЛЬЗЯ** заменить итоговой строкой валового дохода.
- Следует отдельно оценивать риски изменения цены и количества и прогнозировать корректирующие воздействия.

При подготовке бюджета продаж следует проанализировать:

- цены и объем реализации каждого вида продуктов (услуг) в настоящем и прошедшем периоде;
- цены конкурентов;
- долю рынка по сравнению с конкурентами (в настоящем и прогноз на будущее);
- сезонный фактор;
- текущие заказы;
- затраты на рекламу и маркетинг;
- анализ сильных и слабых сторон организации, возможности и опасности.

Бюджет продаж составляется с разбивкой:

- по периодам (месяцам, кварталам);
- по видам продукции (услуг);
- по географическим регионам (сегментам);
- по продавцам;
- по покупателям (клиентам).

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.

Рекомендуемый порядок бюджетирования может содержать дополнительные шаги, связанные, например, с сезонными или конъюнктурными колебаниями спроса. Эти обстоятельства необходимо учесть и скорректировать значения бюджета продаж за соответствующие месяцы.

Операционный бюджет

2

шаг

Производственный
бюджет

план производства
продукции

натуральные
показатели



=



+



-



Плановый выпуск
готовой продукции

Остатки готовой
продукции на конец
планового периода

Объем
продаж

Остатки готовой
продукции на
начало планового
периода

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

Страховой запас устанавливается в размере 20 % от продаж СЛЕДУЮЩЕГО месяца.

На 31 марта, 4,000 шт. готовой продукции было в запасах.

Обратите внимание на то, что переходящий запас (запас на конец периода) здесь и далее НОРМИРУЕТСЯ

Производственный бюджет

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Продажи	20 000	50 000	30 000	100 000
+: Страховой запас	10 000	6 000	5 000	5 000
Общая	30 000	56 000	35 000	105 000
- : переход запас	4 000	10 000	6 000	4 000
Производств план	26 000	46 000	29 000	101 000

Из бюджета продаж

Производственный бюджет

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Продажи	20 000	50 000	30 000	100 000
+ : Страховой запас	10 000	Продажи Мая 50 000 штук Целевой процент 20% Целевой запас 10 000 штук		
Общая	30 000			
- : переход запас	4 000	10 000	6 000	4 000
Производств план	26 000	46 000	29 000	101 000

Производственный бюджет

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Продажи	20 000	50 000	30 000	100 000
+ : Страховой запас	10 000	6 000	5 000	5 000
Общая	30 000	56 000	35 000	105 000
- : переход запас	4 000	10 000	6 000	4 000
Производств план	26 000	46 000	29 000	101 000

31 марта – запас на конец периода

Производственный бюджет

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Продажи	20 000	50 000	30 000	100 000
+ : Страховой запас	10 000	6 000	5 000	5 000
Общая	30 000	56 000	35 000	105 000
- : переход запас	4 000	10 000	6 000	4 000
Производств план	26 000	46 000	29 000	101 000

Производственный бюджет

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Продажи	20 000	50 000	30 000	100 000
+ : Страховой				
запас	10 000	6 000	5 000	5 000
Общая	<u>30 000</u>	<u>56 000</u>	<u>35 000</u>	<u>105 000</u>
- : переход				
запас	4 000	10 000	6 000	4 000
Производств				
план	<u>26 000</u>	<u>46 000</u>	<u>29 000</u>	<u>101 000</u>

Производственный бюджет

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Продажи	20 000	50 000	30 000	100 000
+: Страховой запас	10 000	6 000	5 000	→ 5 000
Общая	30 000	56 000	35 000	105 000
- : переход запас	4 000	10 000	6 000	4 000
Производств план	26 000	46 000	29 000	101 000

Операционный бюджет



3

шаг

Бюджет прямых
затрат на материалы

Потребность в сырье
и основных материалах

Объемы закупок

Объем закупок
сырья и
материалов

=

Расход
материалов за
период

+

Запасы на
конец периода

-

Запасы на
начало
периода

Кредиторская
зад-ть на конец
периода

=

Кредиторская
зад-ть
на начало

+

Сумма закупок
за период

-

Сумма
оплаты за
период

Прогноз баланса

***Для бюджета прямых материальных
производственных затрат
необходима следующая информация:***

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

Количество материалов, которое необходимо заготовить в бюджетном периоде:

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

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 материалов

- Нужно пять килограммов материала на изделие.
- Страховой запас определен в размере 10% от объема производства следующего месяца.
- На 31 марта, 13,000 килограмм было на складе.
- Стоимость \$.40 за килограмм.

Бюджет потребности в материалах

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Производство	26 000	46 000	29 000	101 000
Материала на шт.	5	5	5	5
Потребность пр-	130 000	230 000	145 000	505 000
+ : Страховой запас	23 000	14 500	11 500	11 500
Всего	153 000	244 500	156 500	516 500
- : Начальный запас	13 000	23 000	14 500	13 000
Мат. к закупке	140 000	221 500	142 000	503 500

Из плана производства

Примечания

- ***Нормируется остаток (переходящий запас) и его цена (отдельно).***
- ***Данный расчет может представлять собой серьезную проблему при сложной структуре «входимости» материалов в изделие или при очень большой номенклатуре, что требует применения специализированных программных продуктов.***
- ***Кроме того, для некоторых типов производств расчет выполняется по ДРУГОЙ СХЕМЕ***
- ***В данном примере приведен максимально упрощенный вариант расчета страхового запаса. Во многих случаях необходимо использовать более сложные методы.***

Бюджет потребности в материалах

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Производство	26 000	46 000	29 000	101 000
Материала на шт.	5	5	5	5
Потребность пр-	130 000	230 000	145 000	505 000
+ : Страховой запас	23 000	14 500	11 500	11 500
Всего	153 000	244 500	156 500	516 500
- : Начальный запас	13 000	23 000	14 500	13 000
Мат. к закупке	140 000	221 500	142 000	503 500

10% от потребности
Следующего месяца

Бюджет потребности в материалах

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Производство	26 000	46 000	29 000	101 000
Материала на шт.	5	5	5	5
Потребность пр-	130 000	230 000	145 000	505 000
+ : Страховой запас	23 000	14 500	11 500	11 500
Всего	153 000	244 500	156 500	516 500
- : Начальный запас	13 000	23 000	14 500	13 000
Мат. к закупке	140 000	221 500	142 000	503 500

Запас на 31 марта

Бюджет потребности в материалах

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Производство	26 000	46 000	29 000	101 000
Материала на шт.	5	5	5	5
Потребность пр-	<u>130 000</u>	<u>230 000</u>	<u>145 000</u>	<u>505 000</u>
+ : Страховой запас	<u>23 000</u>	<u>14 500</u>	<u>11 500</u>	<u>11 500</u>
Всего	<u>153 000</u>	<u>244 500</u>	<u>156 500</u>	<u>516 500</u>
- : Начальный запас	<u>13 000</u>	<u>23 000</u>	<u>14 500</u>	<u>13 000</u>
Мат. к закупке	<u><u>140 000</u></u>	<u><u>221 500</u></u>	<u><u>142 000</u></u>	<u><u>503 500</u></u>

Бюджет потребности в материалах

Производство Июль			Июнь	Квартал
Продажи (шт.)	25 000		29 000	101 000
+ : страховой запас	3 000			
Всего	28 000		5	5
- : начальный запас	5 000		145 000	505 000
Производство (шт.)	23 000		11 500	11 500
Всего	153 000	244 500	156 500	516 500
- : Начальный запас	13 000	23 000	14 500	13 000
Мат. к закупке	140 000	221 500	142 000	503 500

Бюджет потребности в материалах

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Июнь - конечный запас			29 000	101 000
Производство Июль (шт.)		23 000	5	5
Материал на шт.		5		
Всего		115 000	145 000	505 000
Процент страхового запаса		10%		
Целевой уровень запаса		11 500	11 500	11 500
			156 500	516 500
- : Начальный запас	13 000	23 000	14 500	13 000
Мат. к закупке	140 000	221 500	142 000	503 500

Операционный бюджет



***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)

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. Отразить 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 трудозатрат

- Каждый продукт требует 0.1 часа прямого труда.
- Компания платит по ставке 40 часов рабочего времени в неделю.
- В обмен на это рабочие согласились на «повременную» зарплату \$8 в час (без оплаты сверхурочных).
- На следующие три месяца трудозатраты планируются в размере 3,000 в месяц

Бюджет трудозатрат

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Производство (шт.)	26 000	46 000	29 000	101 000
Прямой труд (ч.)				
Всего часов				
Гарантированная оплата				
Платежи по почасовой ставке				
Всего с\с труда				

Из производственного бюджета

Бюджет трудозатрат

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Производство (шт.)	26 000	46 000	29 000	101 000
Прямой труд (ч.)	0,10	0,10	0,10	0,10
Всего часов	2 600	4 600	2 900	10 100
Гарантированная оплата	3 000	3 000	3 000	
Платежи по почасовой ставке				
Всего с\с труда				

Бюджет трудозатрат

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Производство (шт.)	26 000	46 000	29 000	101 000
Прямой труд (ч.)	0,10	0,10	0,10	0,10
Всего часов	2 600	4 600	2 900	10 100
Гарантированная	3 000	3 000	3 000	
Платежи по	3 000	4 600	3 000	10 600
почасовой ставке				
Всего с\с труда				

Это превышение базовой нормы

Бюджет трудозатрат

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Производство (шт.)	26 000	46 000	29 000	101 000
Прямой труд (ч.)	0,10	0,10	0,10	0,10
Всего часов	2 600	4 600	2 900	10 100
Гарантированная	3 000	3 000	3 000	
Платежи по	3 000	4 600	3 000	10 600
почасовой ставке	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8
Всего с\с труда	<u>\$ 24 000</u>	<u>\$ 36 800</u>	<u>\$ 24 000</u>	<u>\$ 84 800</u>

5 шаг - Бюджет общепроизводственных расходов

- отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда.

Бюджет общепроизводственных (накладных) расходов включает:

- **Расходы на содержание и эксплуатацию оборудования**
- **Общехозяйственные расходы на управление**
- **Общепроизводственные расходы**

6 шаг - Бюджет производственных запасов

- **составляют в денежном выражении**

Содержит нормативы по:

- **запасам материалов;**
- **незавершенному производству;**
- **готовой продукции.**

7 шаг - Бюджет коммерческих расходов

- **Коммерческие расходы — это затраты, связанные с продвижением товаров на рынок сбыта.**
- **К коммерческим расходам относят:**
 - **комиссионные сборы, уплачиваемые в соответствии с договорами сбытовым и посредническим организациям;**
 - **транспортные услуги (расходы на доставку товаров на станцию или пристань отправления, погрузку в вагоны, суда и т.п., оплата специализированных транспортно-экспедиционных контор);**
 - **расходы на тару и упаковку (стоимость услуг либо собственных цехов, производящих тару и упаковку, либо оплата затаривания и упаковки товаров сторонними организациями);**
 - **расходы на рекламу;**
 - **представительские расходы;**
 - **прочие расходы по сбыту (затраты на хранение, складирование, подсортировку и т.п.).**

Коммерческие расходы

- Коммерческие расходы определены по ставке в размере \$0.50 на единицу продаж.
- Постоянные расходы - \$70,000 в месяц.
- \$70,000 постоянных издержек, включают \$10,000 амортизации, что не требует денежных расходов.

Примечания

- Здесь планируются коммерческие расходы, в том числе расходы на организацию продаж.
- Планирование данных статей нужно проводить отдельно от других косвенных расходов, так как оценка эффективности продаж (value chain) является важным фактором анализа эффективности деятельности компании
- Во многих случаях планирование расходов на организацию продаж нужно проводить в разрезе рынков и\или продуктовых линеек, и\или цепочек добавленной стоимости.

Бюджет коммерческих расходов

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Продажи (шт.)	20 000	50 000	30 000	100 000
Ставка ком.расх	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 0,50
Переменные расх.	\$ 10 000	\$ 25 000	\$ 15 000	\$ 50 000
Постоянные комм. расходы	70 000	70 000	70 000	210 000
Всего	\$ 80 000	\$ 95 000	\$ 85 000	\$ 260 000
-: неденежные затраты	10 000	10 000	10 000	30 000
Платежи	\$ 70 000	\$ 85 000	\$ 75 000	\$ 230 000

Из бюджета продаж

8 шаг - Бюджет управленческих расходов

- определяют все затраты предприятия, не связанные с производственной и сбытовой деятельностью.
- Типовые статьи управленческих расходов предприятия:
- 1) **Расходы на управление** — заработная плата административно-управленческого персонала, командировочные расходы, представительские расходы, содержание пожарной охраны, расходы службы безопасности.
- 2) **Общехозяйственные расходы** — содержание общезаводского персонала, амортизация и ремонт основных средств общехозяйственного назначения (например, здания заводоуправления), расходы на подготовку/переподготовку кадров, расходы на содержание и обслуживание автотранспорта (например, техническое обслуживание и ремонт, приобретение ГСМ), юридические расходы, услуги банков, услуги связи, информационно-консультационные услуги, аудиторские услуги, хозяйственные расходы, обслуживание оргтехники и вычислительной техники, страхование имущества и пр.
- 3) **Налоги, сборы и платежи**, относящиеся на себестоимость продукции.
- 4) **Непроизводительные расходы** — потери от простоев, недостачи/потери от порчи материалов при хранении на складе.