

## **Содержание:**

# **Введение**

Бюджетирование - это процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей. Известно, что цели компании достигаются коллегиально, и бюджетирование позволяет сначала спланировать, а потом измерить вклад каждого из подразделений в достижение общих целей. Процесс составления бюджетов - один наиболее важных аспектов в системе планирования и контроля в управленческом учете, организации операционного цикла и создание целостной и эффективной системы управления. Бюджет денежных средств является основным документом финансового планирования, составляется на весь прогнозный период и представляет прогноз денежных притоков и оттоков, который классифицируется по видам финансово-хозяйственной деятельности: текущей, инвестиционной и финансовой. Практически все организации, за исключением самых мелких, составляют бюджеты. Многие организации в качестве годового бюджета рассматривают план прибыли, который показывает планируемую деятельность организации по центрам ответственности для получения прибыли. Также и почти все неприбыльные организации составляют бюджеты. В целом, бюджет показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств на конец бюджетного периода и финансовое положение для каждого месяца в прогнозируемом периоде, для которого разрабатывается бюджет. Таким образом, могут быть запланированы периоды наибольшего или наименьшего наличия денежных средств. Очень большое сальдо на счете денежных средств означает, что финансовые средства не были использованы с наибольшей возможной эффективностью. Низкий уровень может указывать на то, что предприятие не в состоянии расплатиться по своим текущим обязательствам. Вот почему необходимо тщательное планирование денежных средств.

Планирование последовательно распространяется по оргструктуре. В начале отчетного периода каждый из бюджетов представляет собой план или стандарт. В конце он играет роль измерителя, позволяющего менеджеру сравнить полученные результаты с запланированными, чтобы в дальнейшем улучшить деятельность.

С помощью бюджетов осуществляется контроллинг экономической системы - управление по отклонениям от запланированных (нормативных) показателей. В качестве показателей могут использоваться статьи затрат в бюджетах, значения чистой или маржинальной прибыли, рентабельность, себестоимость, объем выручки, производительность и др. Чтобы рассчитать отклонения, должны быть заданы нормативы расхода материалов, нормо-часы работы персонала, оборудования, квоты на продажу и т. д. При оперативном управлении, анализируя отклонения, можно ответить на вопросы, как каждое подразделение прожило очередной день: в «плюс» или в «минус», заработало прибыль или оказалось в убытке. Более того, анализируя отклонения, можно определить, какие факторы повлияли на результат (условия производства, конкурентоспособность, уровень риска, ограниченность производственных мощностей, ассортимент продукции, политика ценообразования, оборачиваемость активов, запасы на складе, тенденции положения на рынке, количество работающих и их профессиональный уровень, наличие и стоимость сырья, технологические особенности), и кто несет ответственность за неблагоприятные отклонения.

Основой для внедрения бюджетирования на предприятии является управленческий учет - система учета фактических затрат и расчета экономических показателей. Так же бюджетирование - планы, отклонения, нормативы, управленческий учет, управление по отклонениям.

Бюджет движения денежных средств непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств и сравнительно прост для составления. Бюджет движения денежных средств определяет «платежеспособность» предприятия как разницу поступлений и «выбытий» денежных средств за период. Многие компании начинают построение бюджетной системы именно с него, а также им и заканчивают.

## **Глава 1. Теоретические основы формирования бюджета денежных средств**

### **1.1 Понятие и сущность бюджета движения денежных средств**

Денежные средства любой организации являются в рыночной экономике важнейшим ресурсом. Организация в каждый данный момент может испытывать дефицит денежных средств, недостаток их для обеспечения соответствующего уровня финансово-хозяйственной деятельности или иметь избыток средств на балансовых счетах, что также нежелательно, так как означает неспособность руководства эффективно использовать столь ценный ресурс. Бюджет движения денежных средств помогает организации избежать нежелательного «простоя» и дефицита денежных средств.

Бюджет движения денежных средств позволяет руководителям организации регулировать денежные потоки (приток или отток денежных средств) таким образом, что бы избежать появления наличности в значительной степени, превышающей ее текущие потребности, заранее переводя излишние средства в краткосрочные инвестиции. И, наоборот, своевременно выявлять нехватку наличности и закрывать временный ее дефицит банковским кредитом.

Общая цель бюджета движения денежных средств, помочь руководителям управлять своими денежными средствами так, чтобы, с одной стороны, иметь необходимое их количество, с другой стороны, получать как можно более высокий доход от вложения временно свободных денежных средств.

Бюджет движения денежных средств — это план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия или его структурного подразделения (бизнеса), отражающий все прогнозируемые поступления и снятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности фирмы. Он показывает предполагаемые исходя из условий договоров и контрактов поступления средств за поставляемую продукцию, задержки перечислений за отгруженную ранее продукцию (дебиторская задолженность), использование неденежных форм платежных документов — финансовых суррогатов (зачеты, казначейские обязательства, векселя и прочие). Данный документ отражает потребность во внешнем финансировании (объем кредитов, инвестиций). Его назначение состоит в обеспечении сбалансированности поступлений денежных средств и их списаний в соответствии с запланированными расходами предприятия по бюджетным периодам. Для структурных подразделений, не являющихся юридическими лицами, БДДС имеет чисто расчетный характер. Показатели вступительного сальдо (остаток на начало периода) и конечного сальдо (остаток на конец периода) в бюджетных наметках соответствуют данным отчетных бюджетов.

Форматы БДДС могут быть различными в зависимости от специфики деятельности фирмы. Но во всех случаях статьи БДДС взаимосвязаны с форматом БДиР, планом капитальных затрат и кредитным планом. Отличие формата БДДС от БДиР заключается в том, что в последнем все статьи затрат показаны по способу их начисления в зависимости от объема продаж, т.е. соответствуют планам-графикам, аналогичных операционных бюджетов, а в первом — по способу их оплаты, т.е. соответствуют графикам оплаты дебиторской и кредиторской задолженности.

Разработка бюджета движения денежных средств начинается с определения источников и составных частей возможных поступлений денежных средств в предстоящий бюджетный период. Здесь отражаются только те денежные средства или финансовые суррогаты, которые реально могут поступить на расчетный счет или иным образом в данный бюджетный период. Эти источники могут быть двух видов: внешние и внутренние. Внешние поступления — это кредиты и инвестиции (любого происхождения). Внутренние поступления делятся на две группы: доходы от реализации произведенной продукции и услуг, а также внереализационные доходы, являющиеся как бы побочным продуктом основной хозяйственной деятельности (например, продажа части активов, доходы от участия в других видах бизнеса и т.п.).

Увеличивающаяся роль бюджета движения денежных средств определяется усилением значения контроля за финансовыми потоками организации в условиях:

- повышения количества видов деятельности и номенклатуры производства в рамках одной организации;
- выделения различных видов деятельности в самостоятельные бизнес-единицы;
- перекрестного финансирования и субсидирования в рамках холдингов и многопрофильных организаций;
- усложнения структуры финансирования и увеличения объемов внешних заимствований.

Современная экономика характеризуется уменьшением цикла обращения денежных средств, когда свободные средства стараются вкладывать с целью приращения капитала. Накапливание больших объемов свободных денежных средств - расточительное и неэффективное использование ресурсов (упущенная выгода от прибыльного размещения свободных денежных средств).

Увеличение объемов внешнего финансирования потребовало полного и ежедневного контроля за денежными потоками внутри организации с целью определения недостатков и избытков финансовых ресурсов, способов и сроков возврата займов.

Вместе с тем увеличение масштабов деловой активности приводит к возникновению побочных негативных явлений :

- непрозрачности структуры финансовых потоков внутри организации,
- невозможности эффективного финансового менеджмента;
- невозможности оценить масштабы и временной интервал кассовых разрывов, поскольку в разных видах бизнеса финансовые потоки имеют различную цикличность и структуру;
- возникновению злоупотреблений, нецелевому использованию средств и отвлечению ресурсов дочерними структурами на непрофильную деятельность;
- постоянному финансированию материнской компанией убыточной деятельности ряда дочерних структур.

Говоря о механизме контроля за движением денежных средств, нужно четко определить терминологию. Существуют два принципиально разных документа :

- 1) отчет о движении денежных средств (cash flow statement), который является итоговым отчетным документом в финансовом (или бухгалтерском) учете;
- 2) бюджет (прогноз, кассовый бюджет) движения денежных средств (cash budget), который является плановым и отчетным документом в управленческом учете (или в бюджетировании).

Распространенной ошибкой является отождествление этих двух документов. Различия этих документов вытекают из разных целей, стоящих перед системами учета, в рамках которых они формируются.

Цель формирования бухгалтерского отчета о движении денежных средств - дать пользователям информацию об источниках притока денежных средств и направлениях их расходования, остатках денежных средств на счете, т.е. о фактически произошедших событиях, причем данные за период только суммируются на конкретную отчетную дату и какая-либо корректировка не предполагается.

Цель формирования бюджета движения денежных средств - планирование, контроль исполнения плановых показателей и анализ данных о движении денег и их эквивалентов за период. Механизм формирования информации динамичен - он предусматривает возможность корректировки данных в процессе исполнения бюджета и анализа «плановые величины - фактические данные».

Успешно работающий менеджер должен иметь четкое представление о том, как измерить денежный поток, как им управлять и каковы источники денег. Управлять денежными потоками можно только в системе «плановые величины - фактические данные», что и позволяет делать механизм системы бюджетирования.

Структура, степень конфиденциальности и порядок формирования бюджета движения денежных средств определяются только внутренней нормативной документацией организации. В большинстве случаев он является конфиденциальным и закрыт для сторонних пользователей. Поэтому бюджет движения денежных средств имеет еще одну особенность - ограниченный круг пользователей; в первую очередь это менеджеры и руководители, в редких случаях - стратегические, но не портфельные инвесторы.

Бюджет движения денежных средств - эффективный инструмент планирования и контроля за денежными потоками, который дает руководству организации представление :

- за счет какой деятельности организация получает денежные средства и способна ли она стабильно получать денежные средства от текущей деятельности;
- насколько организация зависит от заемных источников финансирования;
- когда возникают кассовые разрывы и за счет чего они могут быть покрыты, когда и на каких условиях могут быть получены кредиты и займы;
- получает ли организация достаточно ресурсов для дальнейшего роста;
- о деятельности подразделения, что служит одним из критериев оценки работы их менеджеров;
- о причинах расхождений финансовых результатов (зафиксированных в отчете о прибылях и убытках) и изменениях объемов денежных средств (зафиксированных в отчете о движении денежных средств).

Кроме того, бюджет движения денежных средств позволяет связать воедино денежные потоки финансово взаимосвязанных структур, поскольку отчет о движении денежных средств отражает только финансовые потоки одного

юридического лица.

Менеджеры подразделений получают информацию о финансировании статей бюджета организации и расчетах с контрагентами, а также имеют возможность не только управлять денежными потоками организации, но и планировать посредством данных об этих потоках затраты (сокращать их в период, когда может ожидается нехватка денежных ресурсов и, наоборот, увеличивать при возможности их финансирования).

Стратегическим инвесторам (в случае предоставления им такой информации) бюджет движения денежных средств позволяет разрабатывать модели для оценки и сопоставления дисконтированной стоимости будущих потоков денежных средств различных компаний и реалистичность возврата средств.

Место бюджета движения денежных средств в системе бюджетов

Бюджет движения денежных средств является только частью общего бюджета, одной из форм контроля за деятельностью организаций. Он не показывает финансовых результатов деятельности организации (для этого нужен прогноз прибылей и убытков), не дает представления об имуществе и капитале организации (для этого необходим прогнозный баланс).

Бюджет движения денежных средств относят к финансовому блоку бюджетных форм, куда также входят: прогнозный баланс, кредитный план, план финансовых вложений, инвестиционный план, смета расходов, осуществляемых из прибыли.

Кроме того, эту форму бюджета относят к основным бюджетам, куда также входят прогнозный баланс и прогноз прибылей и убытков.

Структура бюджета движения денежных средств схожа со структурой отчета о движении денежных средств, сформированного по данным бухгалтерского учета. Бюджет движения денежных средств состоит из трех разделов - результаты от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Механизмы формирования этих разделов различны, поскольку цели бухгалтерского и управленческого учета неодинаковы. Целью бухгалтерского учета является формирование отчетности по результатам деятельности организации для представления внешним пользователям, и эта отчетность составляется по заранее определенным правилам. Цель управленческого учета, в рамках которого формируется бюджет движения денежных средств, - отражение реальной картины

деятельности организации. Критериями правильности создания такой картины служат полезность, полнота, разумность и прогнозируемость отражения различных операций.

Отнесение бюджета движения денежных средств к внутренней управленческой документации позволяет максимально использовать полезный эффект от него для целей текущего управления деятельностью организации. Это отражается в механизме формирования данных: ряд принципов формирования данных о движении денежных средств нельзя использовать при составлении бухгалтерских отчетов или они не требуются в официальной отчетности.

Среди таких возможных составляющих формирования бюджета движения денежных средств:

- максимальная детализация наиболее важных статей в различных аналитических разрезах;
- формирование не только отчетных форм, но и планов, а также анализ исполнения бюджета;
- возможность внесения корректировок или перехода на иной уровень деловой активности либо другой бюджет с иными плановыми показателями (гибкость бюджета);
- отдельный учет внутреннего перемещения денег (поступлений средств из банка в кассу);
- использование денежных эквивалентов как платежных средств и неденежных форм расчетов, которые не применяются в российском бухгалтерском учете при формировании отчета о прибылях и убытках, а также возможность учета операций с векселями, взаимозачеты и бартерные схемы;
- введение статей, отражающих направления расходования свободных денежных средств (например, депозиты, резервы).

При отражении движения денежных средств необходимо отражать резервы, поскольку эти денежные средства временно отвлечены из оборота (в соответствии с правилами, установленными во внутренних нормативных документах), что влияет на способность организации погашать возникшую кредиторскую задолженность.

Принципы формирования внутренней управленческой отчетности позволяют установить правила ее подготовки, применительно к специфике бизнеса, так:

1. организациям с большим объемом капитальных вложений необходимо отслеживать финансирование этих вложений не только пообъектно, но и в

разрезе подразделений, видов вложений и т.д.;

2. холдинговым структурам с большим объемом внутренних взаимозачетов нужно отражать денежные потоки между структурами, входящими в холдинг, как в доходной, так и в расходной части бюджета. При этом сумма зачета не должна влиять на итоговый баланс поступления и расходования денежных средств, поскольку и в доходах, и в расходах должна фигурировать одна и та же сумма, если иное не предусмотрено договором о зачете задолженности;
3. структурам, осуществляющим большой объем бартерных операций, следует указывать стоимость товаров, переданных покупателями в обмен на реализованную продукцию, в составе денежных поступлений и выплат (в отчете о движении денежных средств такие операции не отражаются). В этом случае доходы от реализации полученных товаров должны быть показаны по строке реализации продукции в момент поступления средств от продажи в фактически поступившей сумме.

Способность бизнеса генерировать денежные средства в достаточном объеме - залог его развития. Однако и прибыльный бизнес (в соответствии с отчетом о прибылях и убытках) может испытывать хроническую нехватку денежных средств.

Способность создавать прибыль необходима для развития организации, но только если такая прибыль может быть быстро конвертирована в деньги. Статистика большинства развитых стран показывает, что 70% фирм, пострадавших от банкротства, имели прибыль, но прекратили существование из-за нехватки денег, а не из-за неспособности генерировать прибыль.

Результат формирования бюджета движения денежных средств не может быть отрицательным: организация не может выплатить больше денег, чем она привлекает в данном периоде. В случае нехватки собственных ресурсов организация берет кредиты и займы, что обязательно должно быть отражено при формировании документа. При разработке планов нужно помнить, что все планируемые к погашению обязательства должны быть покрыты денежными средствами (своими или заемными).

Отражение данных в бюджете доходов и расходов не предполагает автоматического их отражения в бюджете движения денежных средств. Критический момент процесса прогнозирования денежных потоков - оценка погашения дебиторской задолженности с учетом безнадежных долгов. Усложняется процесс тем, что эффект запаздывания поступлений платежей в оплату продаж в кредит распространяется на несколько временных периодов.

Если при расчете денежных поступлений учитывается безнадежная дебиторская задолженность, то при формировании кредиторской задолженности рассматривается необходимость оплаты всех обязательств. Таким образом, возникают разрывы:

- по суммам - между выручкой, отражающей всю отгрузку, и денежными поступлениями, с одной стороны, и выплатами по обязательствам (или всеми начисленными затратами) - с другой;
- по времени - между выставлением/получением счетов и поступлением/выплатой денежных средств.

Формирование бюджета движения денежных средств

Планирование движения денежных средств - один из наиболее важных аспектов организации операционного цикла и создание целостной и эффективной системы управления. Составление бюджета движения средств - заключительный этап формирования сводного бюджета, позволяющего моделировать ожидаемые поступления и регулировать объем выплат по видам, структурным подразделениям и центрам финансовой ответственности.

Бюджет движения денежных средств является основным документом финансового планирования, составляется на весь прогнозный период и представляет прогноз денежных притоков и оттоков, который классифицируется по видам финансово-хозяйственной деятельности:

- текущая (операционная) деятельность обеспечивает выполнение производственно-коммерческих функций предприятия и генерирует основной поток денежных средств;
- инвестиционная деятельность включает поступление и использование денежных средств, связанных с продажей основных средств, капитальными вложениями, доходами от долгосрочных инвестиций;
- финансовая деятельность связана с получением и погашением краткосрочных кредитов и займов, начисленными процентами и дивидендами.

Приток денежных средств осуществляется за счет доходов от продажи продукции, прочих поступлений от продажи имущества, полученных кредитов и займов, средств целевого финансирования и прочих поступлений.

Отток денежных средств определяется за счет покрытия текущих затрат, платежей в бюджет, инвестиционных расходов и прочих необходимых выплат.

Сальдо (чистый денежный поток) - разница между совокупностью поступлений и отчислений денежных средств.

Для производственных предприятий основная часть объема поступлений денежных средств формируется посредством определения стоимостного объема отгрузки (бюджет продаж) и условий оплаты по контракту в данном месяце (отсрочек платежа или коэффициентов инкассации) с учетом налога на добавленную стоимость.

Отсрочки платежа определяют смещение оплаты относительно периода отгрузки, предполагая, равномерность распределения отгрузки в течение месяца. Отрицательная величина отсрочки означает предоплату за продукцию.

С помощью коэффициентов инкассации определяется, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в первый месяц после отгрузки, во второй и последующие, с учетом безнадежных долгов.

Рассчитывая бюджет движения денежных средств, учитывается дебиторская задолженность, и сумма авансов за продукцию. Объем поступлений за отгруженную продукцию уменьшается до момента погашения кредиторской задолженности и увеличивается на сумму предоплаты, планируемой на конец года.

Объем расходования средств определяется посредством определения стоимостного объема закупки товарно-материальных ценностей и оплаты услуг с учетом налога на добавленную стоимость, условий платежа и предполагаемого графика финансирования. В процессе составления расходной части учитываются выплаты на заработную плату сотрудникам и сумма налоговых начислений согласно порядка уплаты, установленного налоговым законодательством.

Планируемая сумма кредиторской задолженности на начало прогнозного периода определяет неосуществленные платежи по обязательствам перед юридическими и физическими лицами и увеличивает величину выплат в предстоящие периоды.

На величину денежного потока влияют прогнозные поступления средств по прочей и внереализационной деятельности.

Бюджет движения денежных средств определяет сбалансированность поступлений денежных средств и их списание, отражает потребность во внешнем

финансировании в прогнозном периоде при недостаточности поступлений для покрытия расходов.

Принципы группировки, состав и степень их детализации зависят от специфики деятельности конкретной организации. Это позволяет устанавливать статьи, влияющие на платежеспособность компании, и контролировать отклонения.

## **Глава 2. Составление и анализ бюджета движения денежных средств**

### **2.1 Составление бюджета движения денежных средств**

Управление денежными средствами - основа эффективного финансового менеджмента. Современные методы планирования, учета и контроля денежных средств позволяют руководителю определить, какие из подразделений и бизнес-линий предприятия генерируют наибольшие денежные потоки, в какие сроки и по какой цене наиболее целесообразно привлекать финансовые ресурсы, во что эффективно инвестировать свободные денежные средства и т.д.

Эффективность управления денежными средствами предприятия во многом зависит от качества и детализации планирования денежных потоков. Для более глубокого знакомства с подобной задачей необходимо рассмотреть практический пример составления бюджета движения денежных средств.

В качестве иллюстрации расчета выберем абстрактную организацию, позволяющую продемонстрировать классические принципы формирования прогноза денежных потоков.

Практика показывает, что для детального расчета бюджета денежных средств предприятия необходимо предусмотреть следующие совокупности исходных данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды предприятия на будущий период (бизнес-прогнозы):

Компания «Элис» производит запасные части для самолетов (продукт А - запасные части для обычного режима, продукт Б - запасные части для моторов повышенной

мощности), используя высококвалифицированный труд и специальные металлические сплавы. Руководство компании приступает к подготовке общего бюджета за 1 квартал 2019 года, исходя из предположений:

1. Запасы незавершенного производства незначительны и игнорируются.

2. Цены за единицу основных материалов и готовой продукции остаются неизменными

3. Прогнозные данные:

Основные материалы:

Сплав 111 - 7 тыс. руб. за 1 кг.

Сплав 112 - 10 тыс. руб. за 1 кг

Прямые трудозатраты - 20 тыс. руб. за 1 час

Прямые расходы:

Готовая продукция на единицу	Продукт А Продукт Б	
Сплав 111, кг	12	12
Сплав 112, кг	6	8
Прямые трудозатраты, ч	4	6
Ожидаемый объем продаж в январе, ед.	5000	1000
Ожидаемый объем продаж в феврале, ед.	7000	1000
Ожидаемый объем продаж в марте, ед.	6000	1000
Цена продажи за единицу, тыс. руб.	600	800

Начальные запасы, ед.	100	50
-----------------------	-----	----

Для бесперебойной работы компании запас готовой продукции на конец месяца должен составлять 10 % от объема продаж в следующем месяце.

Запланировано, что 80% продаж оплачиваются в том же месяце, что и поставка (отгрузка) продукции, а 20% оплачиваются в следующем месяце бюджетного периода.

Дебиторская задолженность на начало года составляет 10000 тыс. руб. Ожидается, что она будет полностью погашена в январе.

#### Основные материалы

	Сплав 111	Сплав 112
Начальные запасы, кг	7000	6000
Планируемые конечные запасы, кг	7000	6000

50% приобретенных материалов оплачивается в том же месяце, остальные 50% - в следующем.

Остаток кредиторской задолженности за материалы на начало года - 1000 тыс. руб. подлежит погашению в январе.

На предприятии предусмотрена выплата 20 % аванса по заработной плате в месяц начисления, остальные 80% выплачиваются в следующем месяце.

Остаток кредиторской задолженности по заработной плате на начало года - 300 тыс. руб. подлежит погашению в январе.

Руководство считает, что для предполагаемых в январе объемов деятельности понесены следующие расходы.

Общепроизводственные расходы (тыс. руб.):

Техническое обслуживание - переменная часть	70000
Вспомогательные материалы	90000
Непрямые трудозатраты	200000
Энергия - переменная часть	90000
Затраты на оплату отпусков	320000
Амортизация	230000
Налоги на имущество	50000
Страхование имущества	10000
Энергия - постоянная часть	20000
Техническое обслуживание - постоянная часть	20000
Итого	1100000

При этом с изменением объема производства в феврале и марте будет изменяться только переменная часть затрат.

Маркетинговые и административные расходы (тыс. руб.):

Комиссионные	200000
--------------	--------

Реклама	60000
Зарботная плата в отделе продаж	100000
Командировочные	90000
Вспомогательные материалы	12000
Зарботная плата управляющих	260000
Прочие	48000
Итого	770000

Общепроизводственные, маркетинговые и административные расходы оплачиваются в месяце произведения расходов. Кредиторской задолженности на начало года по оплате этих расходов нет.

Стратегическим планом предприятия предусмотрена реализация инвестиционного проекта.

Разработан помесячный план - график капитальных затрат

Вид затрат	1 квартал 2019		
	Январь	Февраль	Март
Транспорт	300000	70000	30000
Ремонтные работы в гараже	50000	200000	100000

Покупка лицензии на право ведения бизнеса		50000	50000
Оборудование	500000		
Капитальные затраты, всего	850000	320000	180000

Начальное сальдо денежных средств на начало года составляет 5000 тыс. руб., остаток денежных средств на конец года не должен быть меньше 8000 тыс. руб.

При нехватке денежных средств можно взять кредит в банке на два месяца по ставке 25% годовых с ежемесячной выплатой процентов и равномерным погашением кредита.

#### 1. Бюджет продаж и график поступления денежных средств от продаж.

Бюджет продаж является результатом обсуждения управляющими, аналитиками и персоналом отдела реализации планов реализации продукции предприятия. Планирование продаж - это сложный процесс, при котором необходимо учитывать множество факторов: историю продаж, общее состояние экономики, ценовую политику, результаты маркетинговых исследований, производственные мощности и т.д. На основе прогноза продаж составляется бюджет продаж.

Продукт	1 квартал 2019						
	Январь	Февраль	Март				
	Кол-во, шт	Цена за ед., тыс.руб.	Итого	Кол-во, шт	Цена за ед., тыс.руб.	Итого	Кол-во, шт
Продукт А	5000	600	3000000	7000	600	4200000	6000

Продукт	1000	800	800000	1000	800	800000	1000
Б							
Всего	-	-	3800000	-	-	5000000	

График поступления денежных средств от продаж, тыс. руб.

Продукт	Январь	Февраль	Март
А	2400000	$3360000 + 600000 = 3960000$	$2880000 + 840000 = 3720000$
Б	640000	$640000 + 160000 = 800000$	800000
Погашение дебиторской задолженности	10000	-	-
Всего	3050000	4760000	4520000

## 2. Бюджет производства и производственных запасов.

Бюджет производства определяет, сколько единиц продукции необходимо произвести для выполнения бюджета реализации и для поддержания запасов готовой продукции на уровне, запланированном руководством.

Бюджет производства в натуральных единицах

Показатели	Январь Февраль Март					
	А	Б	А	Б	А	Б
Продажи по плану	5000	1000	7000	1000	6000	1000

+планируемые запасы на конец периода	700	100	600	100	600	100
Всего необходимо	5700	1100	7600	1100	6600	1100
-запасы на конец периода	100	50	-	-	-	-
Планируемое производство	5600	1050	7600	1100	6600	1100

Планируемые запасы на конец марта рассчитываются, исходя из предположения, что объем производства в апреле будет равен объему производства в марте.

3. Бюджет прямых затрат на материалы и график оплаты приобретенных материалов.

При планировании закупок материалов необходимо учитывать уровень запасов материалов как на начало, так и на конец планируемого периода (последний определяется руководством).

Затраты материалов, необходимые для производства запланированного объема готовой продукции, кг.

Материал А, шт      Б, шт

	На 1 ед. Я	Ф	М	На 1 ед.
111	12	$5600 \cdot 12 = 67200$	$7600 \cdot 12 = 91200$	$6600 \cdot 12 = 79200$
111	6	$5600 \cdot 6 = 33600$	$7600 \cdot 6 = 45600$	$6600 \cdot 6 = 39600$

1. Бюджет закупок основных материалов в натуральном и стоимостном выражении и график оплаты приобретенных материалов

№ Показатели	111				112			
	Я	Ф	М	Всего	Я	Ф	М	Всего
1 Потребности в материалах для производства, кг	67200+	91200+	79200+		33600+	45600+	39600+	
	12600=	13200=	13200=	276600	8400=	8800=	8800=	144800
	79800	104400	92400		42000	54400	48400	
2 Запасы материалов на конец периода, кг	-	-	7000	7000	-	-	6000	6000
3 Всего потребности в материалах (1+2), кг	79800	104400	99400	283600	42000	54400	54400	150800
4 Запасы материалов на начало периода, кг	7000	-	-	7000	6000	-	-	6000
5 Объем закупок (3-4), кг	72800	104400	99400	276600	36000	54400	54400	144800
6 Цена 1 кг, тыс.руб	7	7	7	7	10	10	10	10

Объем закупок  
 7 материалов 509600 730800 695800 1936200 360000 544000 544000 1448000  
 (5\*6), тыс.руб.

График оплаты  
 приобретенных  
 8 материалов и 245801 620200 713300 1588301 180000  
 кредиторской  
 задолженности

Стоимость затраченного труда зависит от типа и количества производимой продукции, ее трудоемкости, системы оплаты труда. Эти данные используются при составлении бюджета прямых трудовых затрат.

Бюджет прямых затрат на оплату труда и график погашения задолженности по оплате труда

Показатели	Затраты на ед.,ч	Почасовая ставка, тыс. руб.	Январь	Февраль	Март
			Кол-во, шт.	Общ. затраты вр., ч	Всего, тыс. руб
А	4	20	5600	22400	448000
Б	6	20	1050	6300	126000
Итого	-	-	-	28700	574000

					114800
График погашения задолженности	-	-	-	-	+300=
					115100

#### 6. Бюджет общепроизводственных расходов.

Составлению данного бюджета предшествует классификация общепроизводственных расходов на постоянные и переменные.

Для этого исследуется их зависимость от объема производства.

Если расходы не изменяются при сокращении или увеличении производственной программы, то такие расходы будут считаться постоянными.

Если подобная зависимость существует, то это переменные расходы.

Бюджет производственных расходов, тыс. руб.

Показатели	Январь	Февраль	Март
Переменные расходы	160000	209323	185264
Техническое обслуживание	70000	91579	81053
Энергия	90000	117744	104211
Постоянные расходы	940000	940000	940000
Амортизация	230000	230000	230000
Налоги на имущество	50000	50000	50000

Страхование имущества	10000	10000	10000
Энергия	20000	20000	20000
Техническое обслуживание	20000	20000	20000
Непрямые трудозатраты	200000	200000	200000
Затраты на оплату отпусков	320000	320000	320000
Вспомогательные материалы	90000	90000	90000
Всего	1100000	1149323	1125264

При расчете величины переменных расходов в феврале и марте принималась во внимание ее прямая зависимость от объема производства.

#### 7. Бюджет маркетинговых и административных расходов, тыс. руб.

Показатели	Январь	Февраль	Март
Комиссионные	200000	200000	200000
Реклама	60000	60000	60000
Зарботная плата в отделе продаж	100000	100000	100000
Командировочные	90000	90000	90000
Вспомогательные материалы	12000	12000	12000

Заработная плата управляющих	260000	260000	260000
Прочие	48000	48000	48000
Итого	770000	770000	770000

8. Бюджет себестоимости реализованной продукции, тыс. руб.

№ Показатели	Январь	Февраль	Март
1 Запасы готовой продукции на начало периода	$100 \cdot 600 + 50 \cdot 800 = 100000$	-	-
2 Затраты материалов	$558600 + 420000 = 978600$	$730800 + 544000 = 1274800$	$646800 + 484000 = 1130800$
3 Затраты труда	574000	740000	660000
4 Накладные расходы	1100000	1149323	1125264
5 Себестоимость произведенной продукции (2+3+4)	2652600	3164132	3916064

Запасы  
 6 готовой 700\*600+100\*800=500000 600\*600+100\*800=440000 440000  
 продукции

Себестоимость  
 7 реализованной 2252600 2724123 2476064  
 продукции  
 (1+5-6)

9. Бюджет доходов и расходов, тыс. руб.

№ Показатели	Январь	Февраль	Март
1 Доход от продаж	3800000	5000000	4400000
2 Себестоимость продаж	2252600	2724123	2476064
3 Валовая прибыль (1-2)	1547400	2275877	1923936
4 Операционные расходы	770000	770000	770000
5 Прибыль от основной деятельности (3-4)	777400	1505877	1153936
6 Налог на прибыль (24%)	186576	361410	276945

10. Бюджет движения денежных средств и кредитный план, тыс. руб.

Показатели	Январь	Февраль	Март
------------	--------	---------	------

Остаток денежных средств на начало периода	5000	8000	274597,5
Поступление денежных средств от продаж	3050000	4760000	4520000
Всего денежных средств	3055000	4768000	4794597,5
Выплаты			
За материалы	$254801+180000=434801$	$620200+452000=1072200$	$713300+544000=1257300$
Заработная плата	115100	607200	724000
Налог на прибыль	186576	361410	276945
Капитальные затраты	850000	320000	180000
Другие	1870000	1919323	1895264
Всего выплат	2086477	4280133	4333509

Минимальное сальдо на конец периода	8000	8000	8000
Потребность в денежных средствах	3464477	4288133	4341509
Избыток (недостаток) денежных средств	(409477)	479867	453088,5
Привлечение денежных средств	409477	-	-
Погашение кредита	-	204738,5	204738,5
Выплата процентов по кредиту	-	8531	8531
Остаток на конец периода	8000	274597,5	247819

## 2.2 Цели и значение анализа бюджета денежных средств

Ключевая цель анализа движения денежных средств состоит в оптимизации денежных потоков и определении достаточности средств, выявлении причин

дефицита или избытка. При получении избыточного денежного потока формируется высокая положительная величина резерва денежной наличности, которая может быть использована для получения дополнительной прибыли. Дефицитный денежный поток формируется при недостаточности средств для покрытия потребностей.

Планирование и контроль движения денежных средств на предприятиях, разработка решений по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью позволяет обеспечить финансовую устойчивость, платежеспособность и ликвидность баланса.

Анализ исполнения бюджетов позволяет менеджерам применять систему управления по отклонениям - систему автоматического регулирования в технике, когда внимание менеджера концентрируется на показателях, имеющих значительные отклонения от плановых. Бюджеты, финансово-экономические показатели, отклонения между фактическими и запланированными значениями могут анализироваться на любом уровне управления. Анализ так же подвергаются различия между бюджетными данными одних и данными других подразделений (предприятий), а также среднеотраслевыми данными. Не менее важен анализ тенденций показателей во времени.

Таким образом, являясь количественным выражением целей, стратегий и намеченных мероприятий по их реализации, количественным выражением плана, бюджеты предприятия обеспечивают информационную базу анализа включенных в них экономических показателей. В процессе бюджетирования рассчитывается прогнозное финансовое состояние компании. Если результирующие финансовые показатели, рассчитанные на основе системы бюджетов (такие как ликвидность, прибыль, рентабельность, и др.), неудовлетворительны, то производится анализ влияния на финансовое состояние основных параметров бюджетов и заложенных в них нормативов при их изменении.

Бюджетный анализ обеспечивает информационную прозрачность бизнес - процессов, необходимую для оперативного и стратегического менеджмента. Например, бюджетный анализ денежных потоков позволяет наладить синхронность поступления и расходования денег в целях поддержания необходимого для исполнения платежных обязательств объема денежных средств. Это позволяет более реально оценивать платежные возможности организации. Бюджетный анализ доходов и расходов позволяет сопоставлять изменение доходов и расходов в динамике, определять и сопоставлять рентабельность

отдельных направлений бизнеса, устанавливая нормативы и лимиты расходов и пр.

## **Заключение**

Бюджетирование - неотъемлемая часть краткосрочного (год или менее) и долгосрочного планирования. В любом случае выделяются такие стратегические аспекты, как ресурсы организации, поведение конкурентов и особенно текущий и проектируемый рыночный спрос. Количественное выражение планов, составленных после проведения стратегического анализа, и называется бюджетом.

Как управленческая технология бюджетирование является не только инструментом планирования. Это еще и инструмент контроля за состоянием и изменением положения дел с финансами в компании в целом или в отдельном виде бизнеса. Поэтому наряду с бюджетами на предстоящий период должны составляться отчеты об исполнении бюджетов за истекшее время, а также сопоставляться плановые и фактические показатели. По результатам сопоставления проводится так называемый анализ отклонений, т. е. Оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых и причин их возникновения. Отклонения могут быть отрицательными, когда фактические показатели ниже плановых, и положительными, если фактические показатели превышают прогнозируемые или установленные ранее.

Отклонения могут измеряться в абсолютных (например, в рублях) и в относительных (например, в процентах) единицах измерения. Отклонения могут рассчитываться между показателями, запланированными на определенный период, и по отношению к любому базовому периоду.

План-факт анализ может проводиться для всех основных бюджетов, а при необходимости (для более тщательного изучения причин отклонений) - для отдельных операционных бюджетов. План-факт анализ может проводиться для компании в целом, и для ее отдельных бизнесов (чтобы выявить, за счет какого из бизнесов возникают отрицательные или положительные отклонения). В любом случае выбор объекта план-факт анализа - сугубо внутреннее дело компании на основе целей и задач бюджетирования, поставленных ее руководителем.

Таким образом, точность реализации целевых установок плана зависит от эффективности контроля за его выполнением. Анализ отклонений способствует

своевременному принятию необходимых решений.

Сравнение фактических и плановых показателей позволяет:

- определить причины несоответствия фактических результатов запланированным;
- проанализировать факторы, влияющие на эффективность хозяйственной деятельности;
- предвидеть развитие ситуации;
- принимать оперативные решения по устранению негативных тенденций и укреплению позиций компании.

## **Список литературы**

1. Абрютин М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2000. - 512 с.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 248 с.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - 4-е изд., доп. И перераб. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 416 с.: ил.
4. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы: Курс лекций / Под ред. И.П. Мерзлякова. - М.: ИНФРА-М, 2002, - 298 с.
5. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Т.1.- К.: Ника-Центр, 2003.-592 с.
6. Веретенникова О.Б., Майданик В.И. Разработка финансовой стратегии предприятия. Методические указания. - Екатеринбург: Издательство Уральского государственного экономического университета, 2003. - 418 с.
7. Ирвин Д. Финансовый контроль: Пер. с англ./ под ред. И.И. Елисеевой. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 256 с.: ил.
8. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - 2-е изд., перераб. И доп. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 512 с.: ил.

9. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 144с.: ил.
10. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент / Учебное пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2002. - 304 с.
11. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 623 с.
12. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность: Учебник для высш. и средн. спец. учеб. заведений. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2002. - 238 с.
13. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. - Минск: ООО «Новое знание», 2000. - 688 с.