



БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ст. преп., к.э.н. Кисель Т.Н.

Лекция 6. Операционный бюджет

- 1) Понятие операционного бюджета, его назначение;
- 2) Виды операционных бюджетов;
- 3) Порядок составления операционных бюджетов;
- 4) Взаимосвязь операционных бюджетов;
- 5) Виды расходов в зависимости от их связи с доходами предприятия.

1. Понятие операционного бюджета, его назначение

Система бюджетирования любого предприятия представляет собой совокупность взаимосвязанных *операционного, инвестиционного и финансового бюджетов*.

- ❖ **Операционный бюджет** состоит из бюджетов продаж, производства, закупок и др.
- ❖ **Инвестиционный бюджет** состоит из бюджетов капиталовложений, реализации внеоборотных активов, инвестиционных поступлений.
- ❖ В **финансовый бюджет** обычно включают бюджет движения денежных средств, бюджет прибылей и убытков (бюджет доходов и расходов) и прогнозный баланс.

Сводный бюджет, который включает финансовый, операционный и инвестиционный бюджеты, часто называют **мастер-бюджетом**.

Результатом составления операционного бюджета, после сведения воедино всей информации по доходной и затратной сферам деятельности, является отчет о финансовых результатах.

1. Понятие операционного бюджета, его назначение

Операционный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия.

В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продаж и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из действующих подразделений предприятия.

Операционный бюджет формируется на основе таких бюджетов, как бюджет продаж (бюджет доходов), производственный бюджет (с детализацией в отдельных бюджетах по всем основным элементам производственных затрат), бюджет товарно-материальных запасов и бюджеты коммерческих и общих и административных расходов.

Назначение операционных бюджетов заключается в планировании текущей деятельности.

2. Виды операционных бюджетов

Бюджет продаж

Бюджет продаж составляется на основании прогноза и обоснования объема продаж, структуры продаж. **Цель данного бюджета – рассчитать прогноз объёма продаж в целом.**

Доходы от продаж могут учитываться в следующей структуре:

- по основным видам деятельности(по продуктам, потребителям, региональным рынкам);
- доходы от прочей деятельности, с разбивкой на следующие виды: оказание услуг, аренда, реализация имущества и др.

В зависимости от специфики деятельности предприятия методы составления бюджета продаж могут быть разными:

- а) исходя из условий заключенных и предполагаемых к заключению договоров с заказчиками;
- б) на основе мощности предприятия (текущего объема выпуска) и рыночной конъюнктуры цен;
- в) путем проведения анализа «издержки — объем — прибыль» и установления планового уровня отпускных цен, который обеспечивает наибольшую величину чистого дохода.

2. Виды операционных бюджетов

Методы прогнозирования объема продаж

1. Методы экспертных оценок

Точечный прогноз объема продаж - это прогноз конкретной цифры.

Интервальный прогноз объема продаж предусматривает установление границ, внутри которых будет находиться прогнозируемое значение показателя с заданным уровнем значимости.

Прогноз распределения вероятностей связан с определением вероятности попадания фактического значения показателя в одну из нескольких групп с установленными интервалами.

2. Виды операционных бюджетов

2. Метод анализа и прогнозирования временных рядов

Метод анализа и прогнозирования временных рядов использует информацию о продажах прошлых периодов для выявления долгосрочных тенденций и повторяющихся циклов. Специалист, использующий метод временных рядов отталкивается от предположения, что условия и тенденции рынка в течении прогнозируемого периода останутся неизменными.

2. Виды операционных бюджетов

3. Казуальные методы прогнозирования

Казуальные методы прогнозирования требуют определения факторных признаков, оценки их изменений и установления зависимости между ними и объемом продаж.

Метод корреляционно-регрессионного анализа.

Цель – выявить возможную взаимосвязь между объемом продаж и каким-нибудь переменным показателем извне. По итогам обнаружения показателя, установленную взаимосвязь описывают с помощью регрессионного анализа.

Метод ведущих индикаторов - это показатели, изменяющиеся в том же направлении, что и исследуемый показатель, но опережающие его во времени. Например, изменение уровня жизни населения влечет за собой изменение спроса на отдельные товары, а следовательно, изучая динамику показателей уровня жизни, можно сделать выводы о возможном изменении спроса на эти товары.

Обследований намерений потребителей

2. Виды операционных бюджетов

Бюджет продаж предопределяет уровень и общий характер всей деятельности предприятия. **Определение и обоснование объема продаж и его товарной структуры является ключевым в системе бюджетирования любого предприятия, ориентированного на достижение стратегических планов.**

Бюджет продаж формируется в натуральных и стоимостных показателях на плановый период.

Как правило, процесс формирования бюджета начинается именно с составления бюджета продаж.

На основании этого бюджета определяется производственная программа предприятия, а также потребность в производственных мощностях, персонале, сырье и материалах, рассчитываются затраты на содержание обслуживающих подразделений.

Пример Бюджета продаж

Отчет по бюджету: Бюджет продаж Сценарий: Реальный (месяц)

Действия: **Сформировать** Отбор Заголовок Настройка...

Период с: 01.01.2007 по: 31.12.2007

Данные: Данные сценария Сценарий: Реальный (месяц)

Бюджет: Бюджет продаж Развернуть по горизонтали по: ПериодМесяц

Группировки	Итого		Январь 2007 г.		Февраль 2007 г.	
	Количество	Сумма в валюте упр. учета	Количество	Сумма в валюте упр. учета	Количество	Сумма в валюте упр. учета
Остатки по счетам на начало						
Обороты по статьям бюджета						
ИТОГО:	10 800,000	15 120 000,00	900,000	1 260 000,00	900,000	1 260 000,00
Оптовые продажи	10 800,000	17 841 600,00	900,000	1 486 800,00	900,000	1 486 800,00
Изделие № 1	2 400,000	8 496 000,00	200,000	708 000,00	200,000	708 000,00
Изделие № 2	2 400,000	5 664 000,00	200,000	472 000,00	200,000	472 000,00
Изделие № 3	2 400,000	2 832 000,00	200,000	236 000,00	200,000	236 000,00
Товар "Альфа"	1 200,000	424 800,00	100,000	35 400,00	100,000	35 400,00
Товар "Бета"	1 200,000	283 200,00	100,000	23 600,00	100,000	23 600,00

Пример Бюджета продаж

План продаж (в шт.)														
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	
Футболки		3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
Кружки		4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	48 000
Магниты									5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	25 000
Кепки		2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000
Календари									2 000	4 000	6 000	8 000	4 000	24 000
	0	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	9 500	16 500	18 500	20 500	22 500	18 500	163 000
Отпускная цена на продукцию, руб./шт.														
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	
Футболки	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Кружки	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Магниты	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Кепки	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170
Календари	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Бюджет продаж (в руб.)														
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	
Футболки	0	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	1 350 000	16 200 000
Кружки	0	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	12 000 000
Магниты	0	0	0	0	0	0	0	0	400 000	400 000	400 000	400 000	400 000	2 000 000
Кепки	0	425 000	425 000	425 000	425 000	425 000	425 000	425 000	425 000	425 000	425 000	425 000	425 000	5 100 000
Календари	0	0	0	0	0	0	0	0	500 000	1 000 000	1 500 000	2 000 000	1 000 000	6 000 000
	0	2 775 000	2 775 000	2 775 000	2 775 000	2 775 000	2 775 000	2 775 000	3 675 000	4 175 000	4 675 000	5 175 000	4 175 000	41 300 000

2. Виды операционных бюджетов

Бюджет производства

Бюджет производства показывает, сколько единиц продукции или услуг необходимо произвести, чтобы обеспечить запланированные продажи и требуемый уровень запасов. Бюджет производства учитывает портфель заказов, производственные мощности и ресурсы.

При формировании плана производства как составной части общего бюджета предприятия рассчитывается производственная программа, определяется выпуск побочной продукции, планируются складские запасы с учетом нормативов, рассчитывается потребность в материальных ресурсах пропорционально объему производства, определяется фонд заработной платы основных производственных рабочих.

Обеспечивает построение планов для цехов основного и вспомогательного производства, обеспечивающих служб.

Бюджет производства является результатом согласования следующих целей:

- полное удовлетворение потребностей рынка сбыта;
- максимально возможная загрузка оборудования;
- учет ресурсных возможностей.

Особую роль при формировании бюджета производства и разработке на его основе бюджета потребности в материальных ресурсах играют нормативы.

2. Виды операционных бюджетов

Составляя производственный план, специалисты производственного отдела должны учитывать:

- а) количество изделий, которое требуется произвести в каждый период времени;
- б) необходимый уровень материально-производственных запасов с учетом срока хранения;
- в) потребность в производственных ресурсах в каждый период времени;
- г) наличие необходимых ресурсов.

При составлении бюджета проводится анализ полученных расчетных показателей и оценка краткосрочных планов производства продукции, способствующие принятию оптимальных управленческих решений.

Пример Бюджета производства

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Бюджет производства														
2	Месяц		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
3	Распределение продаж	100,00%	3,33%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	14,44%	14,44%	14,43%	
4	Запланированные продажи ед.	Итого													
5	Товар А	100	3,3	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	14,4	14,4	14,4	
6	Товар Б	150	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	21,7	21,7	21,6	
7															
8	Запланированный запас продукции на начало периода														
9	Товар А		2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	7,0	7,0	7,0	2,0
10															
11	Количество единиц продукции, подлежащего изготовлению														
12	Товар А	100,0	4,3	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	10,7	14,4	14,4	9,4	
13	Товар Б	150,0	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	21,7	21,7	21,6	
14															
15	Примечание														
16	Производство осуществляется под заказ, поэтому не планируется создание запасов готовой продукции, но Товар А является полуфабрикатом и его можно хранить на складе. Для сглаживания загруженности производственной мощностей план производства Товара А корректируется.														
17															
18															
19	Производственная себестоимость запасов готовой продукции														
20	Товар А	10,0	20,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	70,0	70,0	70,0	20,0
21															

Пример Бюджета производства

Бюджет производства		1 2002 год	2003, январь	2003, февраль	2003, март	ИТОГО
<i>Объем продаж</i>						
Изделие №1	шт. 60,0		5,0	5,0	5,0	15,0
Изделие №2	шт. 48,0		4,0	4,0	4,0	12,0
<i>Целевой норматив запаса продукции на конец периода</i>						
Изделие №1	шт. 2,0		1,0	1,0	1,0	ор.знак 1
Изделие №2	шт. 2,0		1,0	1,0	1,0	ор.знак 1
<i>Целевой норматив запаса продукции на начало периода</i>						
Изделие №1	шт. 1,0		2,0	1,0	1,0	ор.знак 1
Изделие №2	шт. 1,0		2,0	1,0	1,0	ор.знак 1
<i>Производственная программа</i>						
Изделие №1	шт. 61,0		2,0	$=171 + 180 - 189$	5,0	12,0
Изделие №2	шт. 49,0		1,0	4,0	4,0	9,0

2. Виды операционных бюджетов

Бюджет прямых затрат на материалы

Бюджет прямых затрат на материалы разрабатывается в два этапа. Сначала составляется бюджет использования основных материалов, который показывает количество товарно-материальных запасов, необходимое для производства определенного вида продукции. Затем составляется бюджет затрат на приобретение основных материалов, который отражает прямые затраты компании на приобретение и использование основных видов сырья и материалов.

Методика составления бюджета прямых затрат на материалы:

- бюджет прямых затрат на материалы, как правило, составляется на основе бюджета производства с использованием норм расхода сырья на производство конкретного вида продукции;
- составляется одновременно с бюджетом производственных запасов, благодаря которому производится перерасчет прогнозируемой стоимости списания в производство основного сырья и материалов;
- бюджет прямых затрат на материалы показывает, сколько сырья и материалов каждого вида потребуется для производства и позволяет рассчитать, сколько сырья и материалов должно быть закуплено.

Пример Бюджета прямых затрат на материалы

Материал	Потребность по видам продукции			Суммарное количество	Средняя цена единицы	Материальные затраты
	А	Б	Н			
Материал А	10	12	8	30	10	300
Материал Б	15	10	20	45	20	900
Материал N						

Пример Бюджета прямых затрат на материалы

Статья бюджета	Квартал				Всего
	1	2	3	4	
1. Планируемый объем производства, штук (этап 2)	790	720	890	820	3220
2. Потребность в основных материалах для одного изделия ⁽¹⁾ , кг	3	3	3	3	3
3. Потребность в основных материалах для производства, кг (стр.1хстр.2)	2370	2160	2670	2460	9660
4. Планируемый запас на конец периода ⁽²⁾ , кг	216	267	246	250 ⁽³⁾	250
5. Всего требуется, кг (стр. 3+стр.4)	2586	2427	2916	2710	9910
6. Запас на начало периода ⁽⁴⁾ ,кг	237	216	267	246	237
7. Основные материалы к закупке, кг (стр.5–стр.6)	2349	2211	2649	2464	9673
8. Цена за единицу, д.е.	2	2	2	2	2
9 Общая стоимость закупки, д.е. (стр.7хстр.8)	4698	4422	5298	4928	19346

Примечание: (1)- Предоставлено техническим отделом.

(2) - 10% от потребности в основных материалах следующего квартала.

(3) - определено экспертным путем.

(4) - равен остатку на конец предыдущего периода.

2. Виды операционных бюджетов

Бюджет производственных запасов

Бюджет производственных запасов отражает планируемые уровни запасов сырья и материалов.

Существует несколько объективных факторов, которые вынуждают делать запасы:

- это несовпадение ритмов поставок (производства) материальных ресурсов (готовой продукции) с ритмом их потребления. Например, идеальный случай, когда потребление материальных ресурсов непрерывно, поставки регулярны и имеют фиксированный объем, величина запаса, первоначально равная объему поставки уменьшается по цифре потребления до нуля;
- если существуют случайные колебания спроса за период между поставками, объемы их нестабильны, в этом случае ритмичность производственного процесса зависит от величины производственных запасов;
- если существуют сезонность спроса и сезонность производства продукции.

2. Виды операционных бюджетов

Бюджет производственных запасов подготавливается в денежном выражении и призван количественно представить опасения снабженцев предприятия относительно перебоев в поставках сырья, неточности прогноза продаж и др.

При составлении бюджета производственных запасов необходимо учитывать то, что:

- он составляется на основе производственного бюджета и бюджета прямых затрат на материалы, а также заявок производственных подразделений, поступивших в отдел снабжения;

- объем закупок производственных запасов рассчитывается как объем использования «+» запасы на конец периода и «-» запасы на начало периода;

- он составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности;

- в дополнение к бюджету производственных запасов составляют календарный план закупок.

Пример Бюджета производственных запасов

Бюджет производственных запасов		2005, январь	2005, апрель	2005, июль	ИТОГО
<i>Запас готовой продукции</i>					<i>ср.знач</i>
Кольцо 585 - 3К	<i>шт.</i>	3	5	3	4
Кольцо бел.зол - 1NK	<i>шт.</i>	3	4	3	3
Браслет 585 - В4	<i>шт.</i>	3	5	3	4
Серьги - SN45	<i>шт.</i>	3	4	3	3
Серьги - SM23	<i>шт.</i>	3	5	3	4
<i>Производственная себестоимость</i>		13457,50	13505,06	13407,50	40370,06
Кольцо 585 - 3К	<i>руб.</i>	1087,50	1087,50	1087,50	3262,50
Кольцо бел.зол - 1NK	<i>руб.</i>	2840,00	2840,00	2840,00	8520,00
Браслет 585 - В4	<i>руб.</i>	4900,00	4900,00	4900,00	14700,00
Серьги - SN45	<i>руб.</i>	3330,00	3377,56	3280,00	9987,56
Серьги - SM23	<i>руб.</i>	1300,00	1300,00	1300,00	3900,00
<i>Запас готовой продукции</i>		40372,50	61307,74	40222,50	141902,74
Кольцо 585 - 3К	<i>руб.</i>	3262,50	5437,50	3262,50	11962,50
Кольцо бел.зол - 1NK	<i>руб.</i>	8520,00	11360,00	8520,00	28400,00
Браслет 585 - В4	<i>руб.</i>	14700,00	24500,00	14700,00	53900,00
Серьги - SN45	<i>руб.</i>	9990,00	13510,24	9840,00	33340,24
Серьги - SM23	<i>руб.</i>	3900,00	6500,00	3900,00	14300,00

Пример Бюджета производственных запасов

Показатели	месяцы												Всего 200X г.
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Объем производства, ед., в том числе:													
Диваны	133	168	194	187	178	187	187	204	195	187	185	185	2 210
Кресла	100	126	146	140	133	140	140	153	148	140	139	147	1 660
Кровати	67	84	97	93	89	93	93	102	98	93	93	98	1 100
Прямые затраты на материалы тыс. д. е. / ед.*													
Диваны	4,29	4,33	4,38	4,42	4,46	4,50	4,55	4,6	4,64	4,69	4,73	4,78	
Кресла	2,53	2,55	2,58	2,60	2,63	2,66	2,68	2,71	2,74	2,77	2,79	2,82	
Кровати	1,32	1,33	1,35	1,36	1,37	1,39	1,40	1,41	1,43	1,44	1,46	1,47	
Прямые затраты на материалы итого тыс.д.е.	912	1 160,4	1 357,4	1 317	1 265,6	1 343,2	1 356,2	1 496,8	1 450,4	1 398,7	1 398,6	1 442,9	15 898,6
<i>Плюс:</i> нормативный запас материалов на конец, тыс.д.е. **	580	679	658	633	672	678	748	725	699	699	721	721	
<i>Минус:</i> запас материалов на начало периода, тыс. д. е.***	456	580	679	658	628	672	678	748	752	699	699	721	
Сумма затрат на покупку материалов, тыс. д. е.	1 036	1 259	1 336	1 292	1 310	1 349	1 426	1474	1 397	1 399	1 421	1 443	16 142