



БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Ст. преп., к.э.н. Кисель Т.Н.

Лекция 7. Финансовый бюджет

- 1) Бюджет движения денежных средств
- 2) Бюджет доходов и расходов
- 3) Бюджет по балансовому листу
- 4) Инвестиционный бюджет. Кредитный план

1. Бюджет движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – это план движения расчётного счёта и наличных денежных средств в кассе предприятия, отражающий все прогнозируемые поступления и изъятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности.

БДДС отражает потребность во внешнем финансировании (объём кредитов, инвестиций), а также способствует более точному определению объёмов внешнего финансирования.

Назначение БДДС состоит в обеспечении сбалансированности поступлений денежных средств (соответствующих планируемому доходу) и их списании (в соответствии с запланированными расходами по бюджетным периодам).

Другими словами, БДДС помогает руководству компании оценить планируемые притоки и оттоки денежных средств, поддерживать остаток денежных средств в соответствии с потребностями и избегать как избытка временно свободных денежных средств, так и возможного их дефицита.

1. Бюджет движения денежных средств

Создание системы бюджетирования денежных потоков позволяет:

- Обеспечить платежеспособность организации
- Проанализировать взаимосвязь полученного финансового результата (прибыли или убытка) и изменения величины денежных средств организации
- Проводить эффективную политику в области привлечения заемных средств
- Осуществлять эффективное размещение свободных денежных средств, временно не участвующих в обороте
 - Контролировать деятельность всех структурных подразделений

1. Бюджет движения денежных средств

БДДС является совершенно обязательным инструментом управления денежными потоками предприятия. С его помощью планируются, учитываются и анализируются:

- объемы конкретных выплат и поступлений;
- даты совершения платежей и поступлений денег;
- направленность денежных потоков: поступлений — по источникам, выплат — по целевому назначению;
- обороты денежных средств за период (с необходимой периодичностью), что бывает необходимо для оценки потребности в дополнительном финансировании;
- остаток (сальдо) денежных средств в кассе и на счетах на конкретные даты.

Все это позволяет управлять платежеспособностью предприятия, что достигается посредством следующих мероприятий:

- 1) поддержания на счету необходимого для производства всех запланированных платежей объема денежных средств;
- 2) избегания (предотвращения) кассовых разрывов, т.е. превышения в определенные периоды платежей над поступлениями;
- 3) снижения уровня временно свободных (т.е. неработающих и не приносящих дохода) денежных средств, что позволяет повысить отдачу от активов предприятия и, таким образом, управлять не только платежеспособностью, но и прибыльностью предприятия.

1. Бюджет движения денежных средств

БДДС 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** - генерирует основной поток денежных средств;
- **инвестиционная деятельность** - 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.

Форматы БДДС могут быть различными в зависимости от специфики деятельности компании.

Бюджет движения денежных средств состоит из двух основных частей:

- Приходы (источники денежных средств)
- Расходы (использование денежных средств)

1. Бюджет движения денежных средств

Доходы/приходы (источники ДС) отражают только те финансовые ресурсы, которые реально могут поступить на расчётный счёт или иным образом в данный бюджетный период.

Эти источники могут быть двух видов:

- Внешние поступления – это кредиты и инвестиции.
- Внутренние поступления делятся на две группы: доходы от реализации и внереализационные доходы.

Расходы (использование ДС) в БДДС делятся на три основные категории:

- Расходы на текущую деятельность
- Капитальные вложения
- Прочие расходы

1. Бюджет движения денежных средств

Конечное сальдо является главным целевым показателем БДДС, вокруг которого должен строиться весь процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета.

Конечное сальдо не должно быть отрицательным!!! В противном случае это свидетельствует о том, что в планируемом периоде у организации возникнет дефицит денежных средств. И как следствие свидетельствует о необходимом размере привлечения денежных средств (кредита) в планируемом периоде.

Величина конечного сальдо – один из важнейших показателей, который может быть запланирован в БДДС. Он не нормируется, а именно устанавливается руководством компании.

Основная цель составления бюджета движения денежных средств - определение периодов времени, в которые организация будет испытывать недостаток или избыток денежных средств, для того чтобы разумно избежать или смягчить кризисные явления и рационально использовать временно свободные денежные средства.

1. Бюджет движения денежных средств

Бюджет движения денежных средств может составляться двумя методами: прямым (на основании первичных учетных документов) и косвенным (на основе данных, взятых из бюджета прибылей и убытков, прогнозного баланса и пр. документов).

Прямой метод позволяет собирать и анализировать информацию о притоках и оттоках денежных средств организации в планируемом периоде по всем видам деятельности, а также рассчитывать чистый денежный поток как разницу между притоком и оттоком денежных средств.

По содержанию бюджет денежных потоков, сформированный прямым методом, может совпадать с формой № 4 бухгалтерской отчетности организации.

Косвенный метод позволяет собирать и анализировать информацию об источниках формирования чистого денежного потока организации, а также устанавливать причины возникновения недостатка денежных средств у организации. Денежный поток определяется в зависимости от величины годовой прибыли (убытка) за анализируемый период.

1. Бюджет движения денежных средств

При планировании денежных потоков прямым методом необходимо использовать данные бюджетов, в которых содержится информация о планируемых поступлениях и выплатах денежных средств организации, и не использовать данные о величине начисленной в планируемом периоде амортизации.

При планировании денежных потоков косвенным методом необходимо использовать данные прогнозного баланса и бюджета доходов и расходов, а также информацию о величине начисленной амортизации в планируемом периоде.

Денежный поток, планируемый прямым и косвенным методом, различается только по операционной (текущей) деятельности.

Остаток денежных средств на конец планируемого периода, рассчитанный прямым или косвенным методом, должен совпадать.

Бюджет денежных потоков (пример)

Показатели	Период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
1. Денежные средства на начало периода					
2. Поступление денежных средств, в т.ч.:					
–продажи					
–погашение дебиторской задолженности					
–авансы					
3. Расходование денежных средств, в т.ч.:					
–приобретение материалов					
–оплата труда					
–производственные накладные расходы					
–управленческие и коммерческие расходы					
–налоговые выплаты					
–приобретение оборудования					
–распределение чистой прибыли и т.д.					
4. Избыток (дефицит) денежных средств (п.2 – п.3)					
5. Финансирование, в т.ч.:					
–получение кредита					
–погашение кредита					
–выплата процентов по кредиту					
6. Денежные средства на конец периода (п.1+п.4+п.5)					

Пример БДДС

	Кварталы				Весь год
	1	2	3	4	
Баланс денежных средств на начало периода	500 000,00	1 504 440,00	1 669 220,00	100 160,00	500 000,00
Плюс поступления:					
получено от покупателей	5 331 200,00	4 704 000,00	4 704 000,00	6 272 000,00	21 011 200,00
Итого наличие денежных средств (х)	5 831 200,00	6 208 440,00	6 373 220,00	6 372 160,00	21 511 200,00
Минус расходы:					
материалы	960 000,00	1 152 000,00	1 152 000,00	1 536 000,00	4 800 000,00
заработная плата	1 626 300,00	1 626 300,00	1 888 600,00	1 626 300,00	6 767 500,00
прочие расходы	1 580 460,00	1 580 460,00	1 580 460,00	1 580 460,00	6 321 840,00
проценты по долгосрочным ссудам	60 000,00	60 000,00	60 000,00	60 000,00	240 000,00
приобретение оборудования			1 800 000,00		1 800 000,00
налог на прибыль	100 000,00	120 460,00	100 000,00	100 000,00	420 460,00
всего расходов (у)	4 426 760,00	4 539 220,00	6 581 060,00	4 902 760,00	20 349 800,00
минимальный запас денежных средств на конец	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00	100 000,00
потребность денежных средств	4 426 760,00	4 639 220,00	6 681 060,00	5 002 760,00	20 449 800,00
Избыток (недостаток) денежных средств	1 404 440,00	1 569 220,00	-307 840,00	13 694 400,00	1 061 400,00
Финансирование:					
займы (на начало)			308 000,00		308 000,00
выплаты (на конец)				-308 000,00	-308 000,00
выплата процентов (12% в год)				-18 480,00	-18 480,00
Результат финансирования			308 000,00	-326 480,00	-18 480,00
Баланс денежных средств на конец периода	1 504 440,00	1 669 220,00	100 160,00	1 142 920,00	1 142 920,00

2. Бюджет доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов (БДР) – финансовый план, который показывает соотношение всех запланированных доходов от реализации продукции (услуг) со всеми видами расходов, которые предполагается понести организации в плановый период.

БДР показывает соотношение затрат и результатов финансово-хозяйственной деятельности за определенный плановый (бюджетный) период.

Основная цель БДР – показать менеджменту эффективность хозяйственной деятельности каждого структурного подразделения и организации в целом в предстоящий период, установить лимиты (нормативы) основных видов расходов, прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, формирования фондов накопления и потребления и т. п.

Бюджет доходов и расходов необходимо составлять таким образом, чтобы прибыль планировалась как в целом по всей организации, так и по отдельным направлениям ее деятельности.

2. Бюджет доходов и расходов

Доходная часть бюджета формируется с учетом:

- бюджета продаж основной продукции;
- доходов от прочей деятельности;
- прогноза внереализационных доходов и рассчитанной курсовой разницы, полученной в результате предполагаемого изменения курса валюты на период получения денежных средств за отгруженную продукцию;
- прогноза полученных процентов за предоставленные кредиты и займы.

Расходная часть бюджета формируется из следующих показателей:

- переменные и условно-постоянные затраты для осуществления производственно-хозяйственной деятельности;
- бюджет коммерческих расходов;
- прочие внереализационные расходы и проценты по полученным кредитам и займам.

2. Бюджет доходов и расходов

БДР позволяет управлять эффективностью компании, которая может измеряться такими показателями как прибыль и рентабельность.

На практике выделяют несколько уровней прибыли и соответственно рентабельности. Это может быть и валовая прибыль, и маржинальная прибыль, и операционная прибыль, и прибыль до вычета налогов, и чистая прибыль. Каждый из этих показателей бюджета доходов и расходов служит для определенных целей, которые достаточно понятны исходя из формул расчета этих прибылей.

Если величина чистой прибыли мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, бюджет доходов и расходов пересматривается!!!

Схема формирования финансовых результатов

Исходный показатель (группа статей)	Корректировка		Результат
	действие («-», «+»)	показатель	
Доходы по основной деятельности	«-»	Прямые производственные расходы	Маржинальный доход
	«-»	Прямые коммерческие расходы	
Маржинальный доход	«-»	Накладные расходы компании	Прибыль от основной деятельности
Прибыль от основной деятельности	«+»	Доходы по финансовой деятельности	Прибыль до налогообложения
	«-»	Расходы по финансовой деятельности	
	«+»	Прочие доходы	
	«-»	Прочие расходы	
Прибыль до налогообложения	«-»	Налоги	Чистая прибыль
Чистая прибыль	«-»	Отчисления в фонды	Нераспределенная прибыль
	«-»	Дивиденды	

Бюджет доходов и расходов (пример)

<i>Показатели</i>	<i>Годы</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3 ...</i>
1. Выручка от продаж			
2. Себестоимость продукции			
3. Валовая прибыль <i>(п.1 – п.2)</i>			
4. Управленческие и коммерческие расходы			
5. Прибыль от продаж <i>(п.3 – п.4)</i>			
6. Проценты по заемному капиталу			
7. Прибыль до налогообложения <i>(п.5 – п.6)</i>			
8. Налог на прибыль (20%)			
9. Чистая прибыль <i>(п.7 – п.8)</i>			
10. Прибыль к распределению <i>(платежи за счет чистой прибыли)</i>			

Пример БДР

Статьи бюджета	год	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Выручка (нетто) от реализации продукции (тыс. руб.)	186 678	10 506	11 628	12 365	15 717	14 688	15 052	15 243	15 431	15 948	17 726	19 811	22 562
Себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.)	130 624	9 096	8 896	9 236	11 503	11 052	10 883	11 284	10 341	10 360	11 671	12 432	13 869
Коммерческие расходы (тыс. руб.)	16 512	1 039	1 271	1 278	2 193	1 882	1 631	1 384	1 198	1 035	1 099	1 171	1 330
Административно-управленческие расходы (тыс. руб. без %)	19 350	1 507	1 376	1 655	1 749	1 730	1 941	1 836	1 755	1 497	1 327	1 305	1 672
Прибыль (убыток) от реализации (тыс. руб.)	20 192	-1 136	85	195	272	25	598	739	2 137	3 056	3 628	4 902	5 690
Проценты к получению													
Проценты к уплате	353	0	0	0	0	135	99	77	42	0	0	0	0
Доходы от участия в др. организациях													
Прибыль (убыток) отчетного периода (тыс. руб.)	19 840	-1 136	85	195	272	-110	499	662	2 095	3 056	3 628	4 902	5 690
Налог на прибыль	4 804	0	0	0	0	0	0	0	0	1 391	0	0	3 413
Дивиденды													
Нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода (тыс. руб.)	15 036	-1 136	85	195	272	-110	499	662	2 095	1 665	3 628	4 902	2 277
Нераспределенная прибыль (убыток) от начала года (тыс. руб.)	15 036	-1 136	-1 051	-856	-584	-693	-194	468	2 563	4 228	7 856	12 758	15 036
Рентабельность продаж	8%	-11%	1%	2%	2%	-1%	3%	4%	14%	10%	20%	25%	10%

3. Бюджет по балансовому листу

Расчетный баланс/прогнозный баланс/ББЛ – это прогноз соотношения активов и пассивов (обязательств) организации в соответствии со сложившейся структурой активов и обязательств и ее изменение в процессе реализации др. бюджетов.

Назначение ББЛ – показать как изменится стоимость организации в результате занятия данным видом бизнеса в течении бюджетного периода.

Бюджет по балансовому листу (ББЛ) определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ является результирующим бюджетом, при корректной модели финансового учета он формируется на основе БДР и БДДС.

ББЛ обычно составляется по укрупненной номенклатуре статей, отражающей наиболее важные виды активов и пассивов. Главная особенность этого формата баланса заключается в расположении статей активов в порядке убывания их ликвидности, а пассивов – по срочности обязательств.

Без ББЛ невозможно осуществить полноценный финансовый анализ, рассчитать многие финансовые коэффициенты, которые используются для оптимизации финансового состояния организации.

3. Бюджет по балансовому листу

Целью составления Бюджета Баланса является получение полной, объективной, достоверной и своевременной информации о предполагаемой финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности и стоимости предприятия для принятия оптимальных управленческих решений.

Подготовка прогнозного баланса позволяет:

- выявить отдельные финансовые проблемы, которые могут оказаться существенными для организации;
- свести воедино, оценить достоверность и обоснованность всех элементов операционного и финансового бюджетов;
- разработать оптимальные решения по структуре финансового и имущественного капитала;
- способствовать обоснованию рациональных источников финансирования и важнейших обязательств планируемого периода.

Прогнозный баланс:

- отражает информацию об остатках имущественного и финансового капитала организации;
- может формироваться методом прямого счета, коэффициентным методом и методом «доли продаж»;
- несовпадение активов и пассивов прогнозного баланса обязательно должно быть устранено

Прогнозный баланс (пример)

Показатели	На начало года	На конец года
Активы		
Оборотные активы, в т.ч.:		
Денежные средства		
Дебиторская задолженность		
Запасы сырья		
Запасы продукции		
1. Всего оборотные активы		
Внеоборотные активы, в т.ч.:		
Основные средства		
Нематериальные активы		
Долгосрочные финансовые вложения		
2. Всего внеоборотные активы		
Баланс (п. 1 + п. 2)		
Пассивы		
Обязательства, в т.ч.:		
Кредиторская задолженность		
Банковский кредит		
3. Всего обязательства		
Собственный капитал, в т.ч.:		
Уставный капитал		
Нераспределенная прибыль		
4. Всего собственный капитал		
Баланс (п. 3 + п. 4)		

Пример ББЛ

Прогнозный баланс								
Вариант 1 - Приобретение отечественного оборудования (батуты и скалодром)								
Показатель	Ед.изм.	На начало периода						
			янв	фев	мар	1 кв.	апр	май
Активы	€		197 020	262 276	262 532	262 532	292 412	312 432
Оборотные активы	€		128 825	125 956	16 467	16 467	36 291	62 495
Денежные средства	€		128 825	125 956	14 383	14 383	17 096	19 204
Запасы	€							
Дебиторская задолженность	€				2 084	2 084	19 195	43 290
Прочие краткосрочные активы	€							
Долгосрочные активы	€		68 195	136 320	246 065	246 065	256 122	249 937
Основные средства	€		68 195	136 320	246 065	246 065	256 122	249 937
Прочие долгосрочные активы	€							
Пассивы	€		197 020	262 276	262 532	262 532	292 412	312 432
Краткосрочные обязательства	€						16 477	29 507
Краткосрочная кредиторская задолженность	€						16 477	29 507
Прочие краткосрочные обязательства	€							
Долгосрочные обязательства	€		147 020	143 525	139 882	139 882	136 326	132 702
Обязательства по кредитам и займам	€		147 020	143 525	139 882	139 882	136 326	132 702
Прочие долгосрочные обязательства	€							
Капитал	€		50 000	118 751	122 650	122 650	139 609	150 222
Уставный капитал	€		50 000	120 000	125 000	125 000	130 000	130 000
Нераспределенная прибыль	€			-1 249	-2 350	-2 350	9 609	20 222

4. Инвестиционный бюджет. Кредитный план

Инвестиционный бюджет (ИБ) представляет собой ежегодно устанавливаемую программу капиталовложений и займов.

Инвестиционный бюджет содержит в себе информацию о направлениях инвестирования (например, строительство новых зданий или реконструкция сооружений), а также по мероприятиям, проводимым в процессе инвестирования.

При составлении **ИБ** необходимо знать, что источниками финансирования любых капиталовложений могут выступать:

- нераспределенная прибыль прошлых периодов (данные бухгалтерского отчета);
- прибыль отчетного периода (может быть взята из планового бюджета доходов и расходов);
- заемные средства (кредиты и займы, которые необходимо будет привлечь для покрытия дефицита бюджета);
- амортизация (плановый износ основных средств и нематериальных активов).

Выбор типа источника осуществляет топ-менеджмент предприятия.

4. Инвестиционный бюджет. Кредитный план

При составлении инвестиционного бюджета необходимо разделять денежную и неденежную (физическую) часть инвестиционных затрат.

Денежная часть - это затраты, финансируемые за счет внешних или внутренних источников денежных средств бизнеса и поэтому составляют часть бюджета движения денежных средств.

Неденежная часть - это затраты на машины, оборудование, строительство и т. д., которые вносятся в бизнес учредителями, партнерами, инвесторами, вышестоящими структурами в натуральном виде.

После этого определяются ориентировочные сроки оплаты отдельных видов расходов (т.е. когда необходимо оплатить оборудование, ремонтные работы, разработку сметной документации и строительные работы, в какое время нужно получить разрешение и т. д.). Эти позиции по срокам найдут свое отражение в бюджете движения денежных средств.

Пример ИБ

наименование	ед. изм		период				
			итого 2014	2015	2016	2017	2018
Инвестиционный кредит							
1.Получение кр ср-в			200 000	-	-	-	-
2.Тело кредита (накопл итогом)			200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
3.Проценты начисл	в БДР	14%	28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
4.Проценты уплач	в БДД С		28 000	28 000	28 000	28 000	28 000
5.Возврат тела кредита			-				
Займ							
Сумма займа							
возврат займа							

4. Инвестиционный бюджет. Кредитный план

В первоначальном варианте **кредитный план** может составляться после разработки инвестиционного бюджета, когда становится понятным объем средств, который необходимо предприятию привлечь извне. При этом определяется размер кредита, вероятная процентная ставка за кредит, условия возврата или погашения (с какого месяца, какими частями).

Окончательный вариант кредитного плана составляется после разработки бюджета движения денежных средств, когда станут ясны все потребности во внешнем финансировании не только для финансирования капитальных затрат, но и на пополнение оборотных средств.

4. Инвестиционный бюджет. Кредитный план

Что касается формата кредитного плана, то здесь можно сказать, что он зависит от вида и разнообразия кредитных средств, которые привлекает предприятие.

Предприятия, которые в течение года и на более длительные сроки привлекают несколько видов безналичных кредитов с различными условиями, например, овердрафт, возобновляемую кредитную линию и кредит с четко установленным сроком возврата. Плюс к этому они берут наличные кредиты в валюте, например, у нескольких частных инвесторов под свои условия по каждому с установленным курсом, плюс товарные кредиты, проценты за которые могут возвращаться частично деньгами, частично продукцией или товаром, а основная сумма товаром. В этом случае составляется очень подробный кредитный план с учетом условий движения денежных и неденежных расчетов по каждому виду кредитов и каждому кредитору.

В дальнейшей работе предприятия такой кредитный план и затем контроль его выполнения являются важной основой для анализа эффективности привлечения различных видов кредитных ресурсов и их стоимости во времени для предприятия.

Пример Кредитного плана

Показатель	Период планирования (по месяцам)					Итого за ___год
	1	2	3	...	12	
Сумма кредита, тыс. руб.						
Ставка годовых, %						
Погашение кредита, тыс. руб.						
Остаток задолженности, тыс. руб.						
Выплата процентов, тыс. руб.						
Погашение кредита нарастающим итогом, тыс. руб.						
Выплата процентов нарастающим итогом						

Практическое занятие

Темы для докладов:

1. Принципы формирования БДДС
2. Принципы формирования БДР
3. Принципы формирования ББЛ
4. Принципы формирования ИБ

Вопросы для обсуждения:

1. Взаимосвязь и отличия БДДС и БДР
2. Наиболее значимые и часто используемые финансовые бюджеты

Вопросы для контроля знаний:

1. Чем финансовые бюджеты отличаются от операционных
2. Определите БДДС
3. Определите БДР
4. В чем сущность ИБ
5. В чем особенности ББЛ и каково его назначение?

Практическое занятие

В качестве «интересного» задания взять простенький баланс и простенький БДДС.

Сказать, что представленный баланс – за 2014 г. Представленный БДДС – план на 2015 и попробовать на основании БДДС повычитать и поприбавлять к балансу для того, чтобы получить прогнозный баланс на 2015 г.