

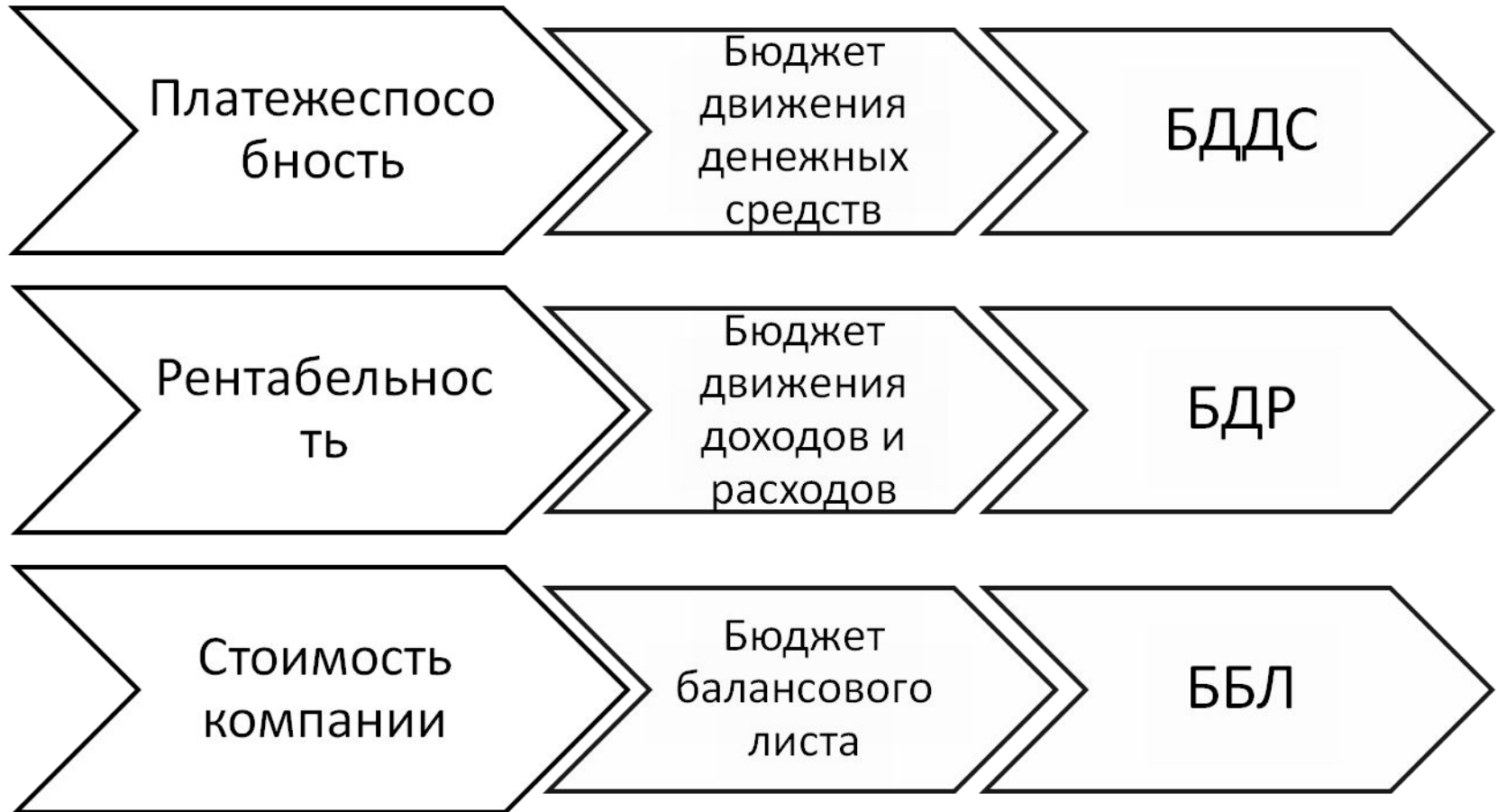
Тема 3. Виды бюджетов, их место и роль в системе бюджетирования.

Новосибирск 2017

Классификация бюджетов

Классификационный признак	Виды бюджетов
Принцип построения	«Снизу-вверх» «Сверху -вниз»
Горизонт планирования	Долгосрочные (1-5 лет) Краткосрочные (от 1 месяца до года)
Возможность переброски сумм между статьями	Постатейный (line) Бюджет с временным периодом
Выполнение бюджета	Обязательный Индикативный
Зависимость от параметров	Гибкие Статичные
Степень преемственности	Преемственные С нулевым уровнем

Финансовые бюджеты



Финансовые бюджеты



Различие БДР и БДДС: кредитная политика

Кредитная политика призвана устанавливать:

1. Стандарты оценки покупателей (для этого оценивается кредитная история и составляется рейтинг дебиторов).
2. Условия предоставления товарного кредита (устанавливается зависимость скидок от объемов продаж, сроков оплаты и выполнения покупателем прочих задач).
3. Кредитный лимит.
4. Штрафные санкции (процедура погашения просроченной дебиторской задолженности и взимаемые при этом штрафы и неустойки).

Стандарты оценки покупателя (сегментирование клиентов)

Пример группировки заказчиков по степени их финансовой стабильности		
Высокие продажи Низкий риск А+	Высокие продажи Средний риск В+	Высокие продажи Высокий риск С+
Средние продажи Низкий риск А	Средние продажи Средний риск В	Средние продажи Высокий риск С
Небольшие продажи Низкий риск А–	Небольшие продажи Средний риск В–	Небольшие продажи Высокий риск С–

Условия предоставления товарного кредита: система скидок

«d/k net n»: покупатель, обязанный заплатить за товар до n-го числа, получает скидку d% в случае оплаты товара в течение k дней

$$\text{Цена отказа от скидки} = \frac{d}{100 - d} * 100 * \frac{360}{n - k}$$

early bird discount — «скидка ранней пташки»

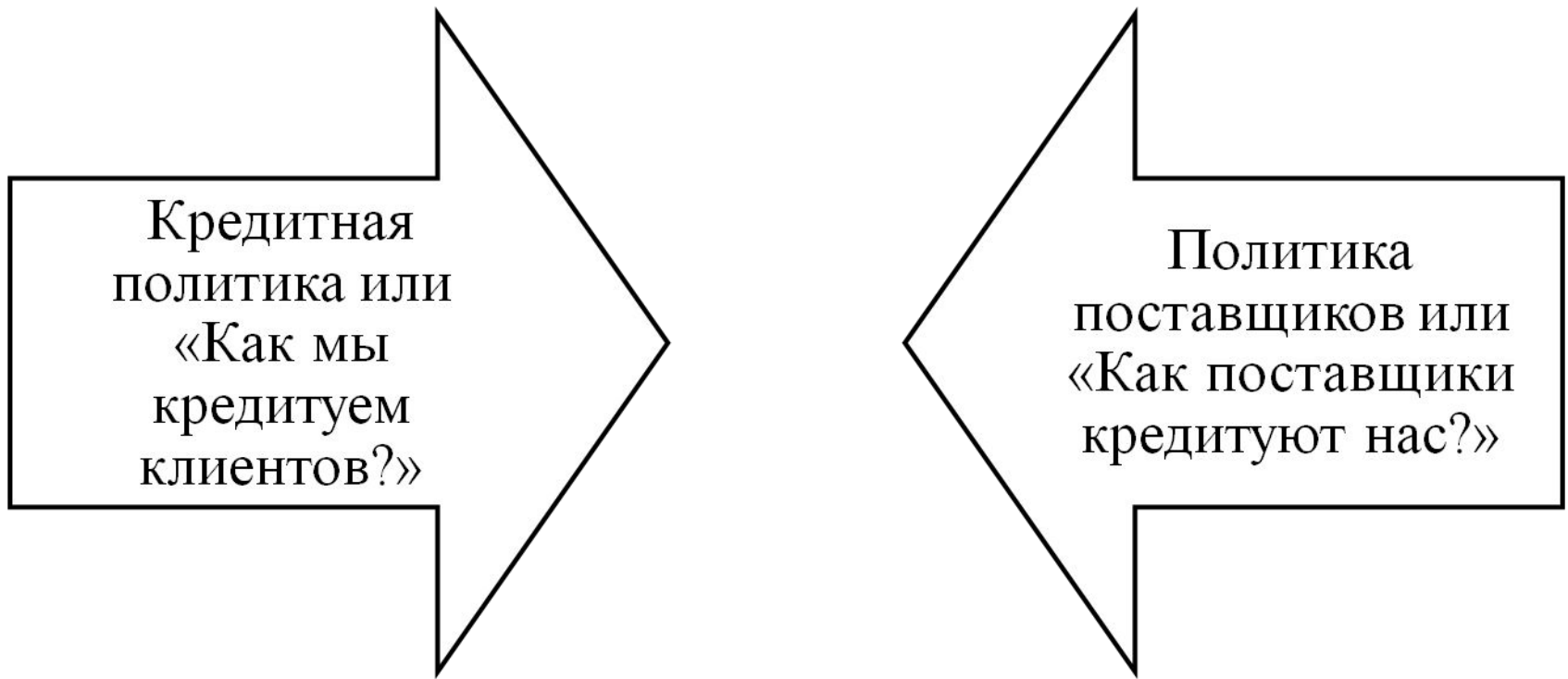
Штрафные санкции

- 1. Символические санкции.** Стандартные для договоров условия о штрафах за просрочку платежа в размере 0,1-0,5%. Предполагается, что реального начисления таких штрафов не будет.
- 2. Начисление штрафов по уровню инфляции.** В договоре прописывается, какой временной период используется – годовая, квартальная, месячная инфляция. И прописывается, идет ли речь об инфляции в целом или об определенной группе товаров.
- 3. По уровню депозитных ставок.** Предполагается, что не полученные в срок денежные средства могли принести минимальный доход при размещении их на депозит.
- 4. По уровню кредитных ставок.** Предполагается, что не полученные в срок денежные средства были получены в кредит у банка.
- 5. По уровню потерянной прибыли.** Штрафные санкции устанавливаются на уровне средней рентабельности продаж организации.

Элементы кредитной политики, связанные с взысканием задолженности

- 1) распределение внутри компании работ по взаимодействию с должниками;
- 2) процедура взыскания долгов внутренними силами;
- 3) описание ситуаций, при которых долг передается для взыскания коллекторскому агентству;
- 4) описание ситуаций, при которых на должника подают в суд;
- 5) факторинг

Соотношение кредитной политики и политики поставщиков



В случае несбалансированности этих политик организация столкнется с кассовыми разрывами и систематической нехваткой денежных средств!

Финансовые бюджеты: структура БДДС

- Остаток денежных средств на начало периода
- Поступления (с разбивкой по видам поступлений средств: зачисление выручки, кредитные средства и т.д.)
- Списания (расходования, выбытия) в разбивке по видам
- Сальдо (разница между всеми поступлениями и списаниями)
- Остаток денежных средств на конец периода

Пример №1. Расчет БДДС

Сформируйте БДДС на квартал (январь-март) с разбивкой по месяцам для компании, реализующей продукцию на условиях оплаты на следующий месяц после месяца отгрузки. Запланированы следующие объемы реализации: декабрь т.г. – 2 500 тыс. руб., январь п.г. – 3 000 тыс. руб.; февраль п.г. – 3 200 тыс. руб.; март п.г. -3 500 тыс. руб. Компания приобретает сырье и материалы на условиях оплаты 60% в месяц приобретения и 40% - на следующий месяц. Закупки осуществляются в следующих объемах: январь п.г. – 1000 тыс. руб.; февраль п.г. – 1 500 тыс. руб., март п.г. – 2 000 тыс. руб. Кроме затрат на приобретение фирма имеет постоянные затраты в размере 300 тыс. руб. ежемесячно (аренда) и выплату налогов: в январе п.г. – 100 тыс. руб.; в марте п.г. – 50 тыс. руб. Остаток денежных средств на 1 января п.г. 300 тыс. руб. Примечание: т.г. – текущий год, п. г. - плановый год.

Пример №1. Расчет БДДС: бюджетный макет

	январь	феврал	март
Остаток ДС на начало периода			
Поступления (выручка)			
Расходования, в т.ч.:			
сырье			
постоянные издержки			
налоги			
САЛЬДО			
Остаток ДС на конец периода			



- Вóвремя подкрепиться
в гостях, Пятачок, главная
составляющая часть
моего бюджета...

В. Држжичин

Пример №2. Расчет БДДС

Компания получила большой заказ и предполагает, что появится необходимость в заемных средствах, поэтому ей необходим прогноз наличных поступлений на январь, февраль и март.

Обычно компания инкассирует 20% объема продаж в месяц продажи, 70% - в течение следующего месяца и 10% - во второй месяц со времени продажи. Все продажи компании – это продажи в кредит.

Закупки сырья для производства совершаются в течение месяца, предшествующего продаже, и составляют 60% объема продаж в следующем месяце. Платежи по этим закупкам осуществляются в течение месяца после покупки. Выплаты заработной платы ожидаются следующие: январь - 150 тыс. долл., февраль – 200 тыс. долл., март – 160 тыс. долл. Коммерческие и административные расходы составляют ежемесячно 100 тыс. долл.

Составьте БДДС на январь, февраль и март

Определите размер задолженности, необходимый для поддержания остатка денежных средств на уровне 50 тыс.долл. ежемесячно

Ноябрь	500	Февраль	1000
Декабрь	600	Март	650
Январь	600	Апрель	750

СПРАВОЧНО. Классификация денежного потока

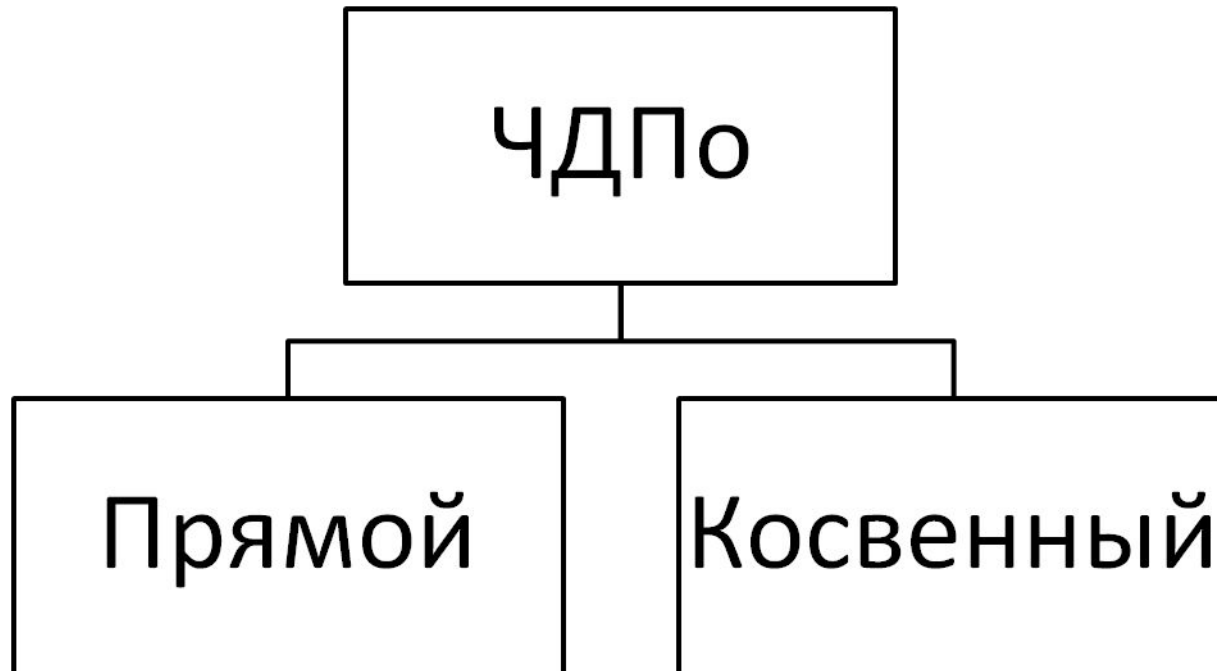
Номер п/п	Параметр классификации	Виды ДП
1	По масштабам обслуживания хозяйственного процесса	1) По предприятию в целом 2) По структурным подразделениям 3) По отдельным хозяйственным операциям
2	По методу оценки во времени	Приведенный и будущий
3	По направленности формирования	Регулярный и дискретный
4	По направленности	Входящий (cash-in) и исходящий (cash-out)
5	По уровню достаточности	Избыточный и дефицитный
6	По методу исчисления	Валовый и чистый (П-О)
7	По видам деятельности	От операционной, финансовой и инвестиционной

СПРАВОЧНО. Денежные потоки по видам деятельности



СПРАВОЧНО. Методы расчета чистого денежного потока

$$ЧДП_n = ЧДП_o + ЧДП_u + ЧДП_\phi$$



Пример №3. Расчет БДДС

Показатели (руб.)	январь	феврал ь	март	апрель
Поступления от продаж (с НДС)	30893	54656	78420	102183
Оплата материалов и комплектующих (с НДС)	8170	10188	12192	12072
Выплата сдельной зарплаты	6367	8990	11608	14231
Арендная плата (с НДС)	6870	6870	6870	6870
Выплата зарплаты АУП в текущем месяце	5329	5428	5527	5626
Коммерческие расходы (с НДС)	8866	10150	11433	12716
Выплата налогов	3775	4747	5711	9037
Инвестиционные расходы (покупка и монтаж оборудования)	5000	200		
Выпуск акций	20 000			
Займы (новые)			39300	
Выплаты в погашение займов			52500	
Выплаты процентов по займам			2754	1179
Выплаты дивидендов собственникам компании				400

Показатели (руб.)	январь	февраль	март	апрель
ДС на начало периода	0	6 516	14 599	23 724
Поступления от продаж (с НДС)	30 893	54 656	78 420	102 183
Оплата материалов и комплектующих (с НДС)	8 170	10 188	12 192	12 072
Выплата сдельной зарплаты	6 367	8 990	11 608	14 231
Арендная плата (с НДС)	6 870	6 870	6 870	6 870
Выплата зарплаты АУП в текущем месяце	5 329	5 428	5 527	5 626
Коммерческие расходы (с НДС)	8 866	10 150	11 433	12 716
Выплата налогов	3 775	4 747	5 711	9 037
Выплаты процентов по займам			2 754	1 179
ЧДП (операционная)	-8 484	8 283	22 325	40 452
Инвестиционные расходы (покупка и монтаж оборудования)	5 000	200		
ЧДП (инвестиционная)	-5 000	-200	0	0
Выпуск акций	20 000			
Займы (новые)			39 300	
Выплаты в погашение займов			52 500	
Выплаты дивидендов собственникам компании				400
ЧДП (финансовая)	20 000	0	-13 200	-400
ЧДП (предприятие)	6 516	8 083	9 125	40 052
ДС на конец периода	6 516	14 599	23 724	63 776

Финансовые бюджеты

Балансирующая статья

$$\sum \text{Выплат} \leq \sum \text{Поступлений} + \text{Остаток}_{\text{начало периода}}$$

Нарушение условий балансирующей статьи:

- Наличие овердрафта
- Наличие кредитной линии

Финансовые бюджеты: структура БДР

- Доходы (выручка , прочие доходы и т.д.)
- Расходы (в разбивке по видам расходов)
- Финансовый результат (валовая прибыль, операционная прибыль, чистая прибыль)
- Эффективность деятельности (возможно в автоматическом режиме рассчитать показатели рентабельности на основе данных БДР)

Доходы

Расходы



БЮДЖЕТ

Пример №4. Расчет БДР

Известно, что компания продает 100 шкафов по 1 200 руб. каждый и 520 шкафов по 2 800 руб. каждый, себестоимость всей произведенной продукции - 976 000 руб., расходы на аренду - 40 000 руб., коммерческие расходы - 165 000 руб., прочие непроизводственные расходы – 71 000 руб. Составьте бюджет доходов и расходов (БДР).

Пример №4. Расчет БДР: бюджетный макет

<i>Доходы (выручка), руб.</i>	
<i>Расходы (руб.), в т. ч.:</i>	
Себестоимость	
Аренда	
Коммерческие	
Прочие	
<i>Финансовый результат (прибыль), руб.</i>	

ПРИВЫКЛА ВСЕГДА ЗАПИСЫВАТЬ

СВОИ РАСХОДЫ:

— ТРАНСПОРТ 25 РУБ.

— ГАЗЕТА 10 РУБ.

— НЕ ПОМНЮ КУДА 7521 РУБ.

Пример №5. Взаимосвязь БДДС и БДР

- В среднем 80% продукции предприятие реализует с отсрочкой платежа, а 20% - за наличный расчет. Обычно отсрочка составляет 30 дней. Статистика показывает, что 70% платежей оплачиваются контрагентами вовремя, т. е. в течение предоставленного для оплаты месяца, остальные 30% оплачиваются в течение следующего месяца.
- При установлении цены предприятие придерживается следующей политики: суммарная доля расходов не должна превышать 80% от выручки организации.
- Сырье и материалы закупаются предприятием в размере месячной потребности следующего месяца; оплата сырья осуществляется с лагом в 30 дней. Налоги платятся в месяц начисления.
- Предприятие намерено наращивать объемы производства с темпом прироста 1,5% в месяц. Прогнозируемое изменение цен на сырье и материалы составит в планируемом полугодии 7,5% в месяц. Уровень инфляции – 5%.
- Остаток средств на счете на 1 января составляет 10 тыс. долл.
- Доля налогов и прочих отчислений в бюджет составляет 35% валовой прибыли предприятия.
- В марте планируемого года предприятие намерено приобрести новое оборудование на сумму 25 тыс. долл.

	ноябрь	декабрь
Выручка от реализации, тыс. долл.	115,8	125,6
Затраты на сырье и материалы, тыс. долл.		81,6
Прочие расходы, тыс. долл.		18,8

Операционные бюджеты

Виды операционных бюджетов:

- 1) Бюджет продаж
- 2) Производственный бюджет
- 3) Бюджет запасов готовой продукции
- 4) Бюджет прямых материальных затрат
- 5) Бюджет прямых затрат труда
- 6) Бюджет общепроизводственных расходов
- 7) Бюджет управленческих расходов
- 8) Бюджет коммерческих расходов
- 9) Бюджет накладных расходов ...

Бюджет продаж (натуральные единицы)

Кол-во реализуемых а/м, штук	янв	фев	март	апр	май	июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	Итого 2009 год
Ford	40	45	50	55	53	55	50	50	60	55	55	52	620
Volvo	5	7	8	8	8	7	7	8	8	9	10	12	97
Land Rover	4	6	9	10	11	14	18	18	15	14	13	18	150
Jaguar	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	18
Mazda	28	29	50	68	91	74	54	53	85	93	93	92	810
Mitsubishi	15	20	25	35	35	40	40	40	40	40	40	40	410
Hyundai	12	16	28	28	35	31	33	33	34	33	31	30	344
ИТОГО	105	124	172	206	235	222	204	204	243	245	243	246	2449

Факторы формирования выручки: объем продаж



Факторы формирования выручки: объем продаж. Методы экспертных оценок

Точечный прогноз: Объем продаж по товару А в 4 квартале 2014 года составит 12 млн.руб.

Интервальный прогноз: В 4 квартале 2014 года объем продаж составит от 11 до 12,4 млн.руб.

Прогноз распределения вероятностей:

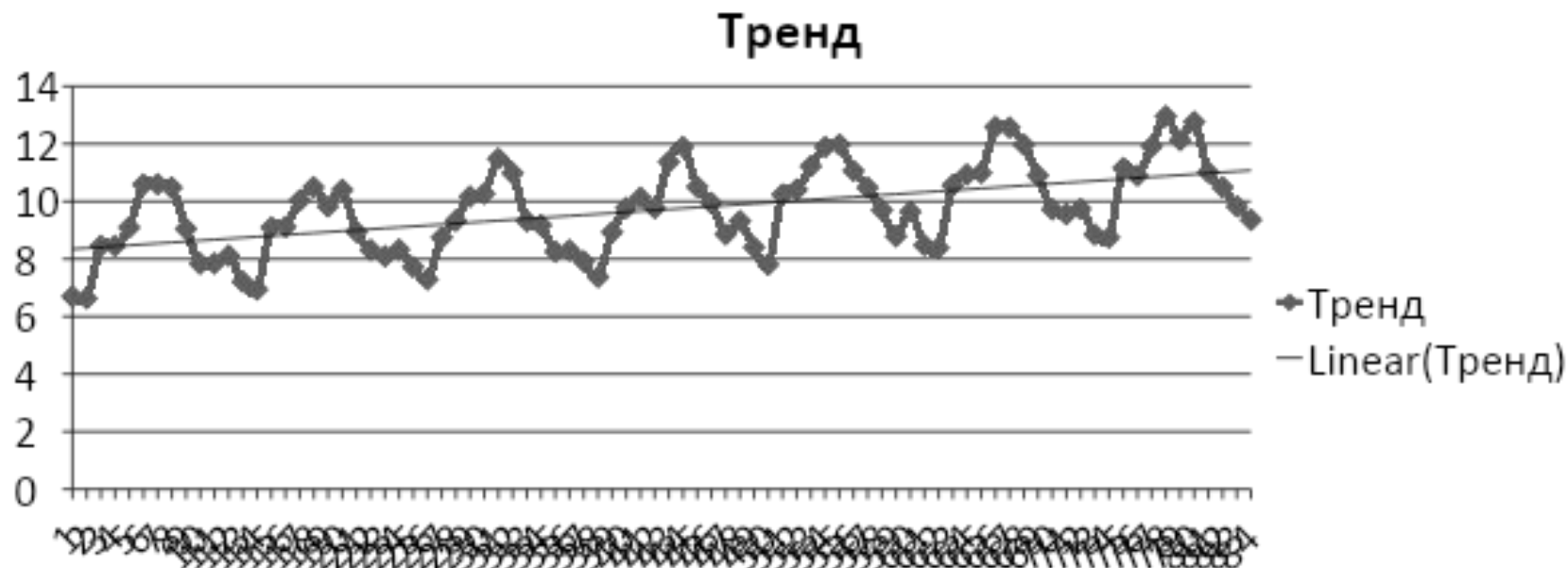
Объем продаж, млн.руб.	Вероятность	Сценарий
10,5-11,3	0,25	Пессимистический
11,3-11,9	0,5	Наиболее вероятный
11,9-12,4	0,25	Оптимистический

Факторы формирования выручки: объем продаж. Методы экспертных оценок

Методы взвешивания мнений экспертов:

1. Использование равных весов
2. Использование весов, пропорционально "важности" экспертов
3. Использование весов пропорционально самооценке экспертов
4. Использование весов, пропорциональных точности последних прогнозов

Факторы формирования выручки: объем продаж. Методы анализа и прогнозирования временных рядов



Модель с учетом сезонных колебаний:

$$F = T + S + E$$

где: F – прогнозируемое значение; T – тренд; S – сезонная компонента; E – ошибка прогноза.

Факторы формирования выручки: цена



Основные равенства для бюджета производства и бюджета закупок

РАСЧЕТ ОБЪЕМА ВЫПУСКА

$$\begin{aligned} \text{Выпуск} = & \text{Прогнозный запас ГП}_{\text{конец периода}} + \\ & + \text{Объем продаж} - \text{Запас ГП}_{\text{начало периода}} \end{aligned}$$

РАСЧЕТ ОБЪЕМА ЗАКУПОК

$$\begin{aligned} \text{Объем закупок} = & \text{Запасы}_{\text{конец периода}} + \\ & + \text{Объем потребления} - \text{Запасы}_{\text{начало периода}} \end{aligned}$$

Спасибо за внимание!

Новосибирск 2017