

Создание системы бюджетов

Найденова Ю.Н.

Зачем компании нужны финансовые планы?



Основные задачи финансового планирования



- анализ различных **сценариев** развития предприятия и, соответственно, объемов инвестиций и способов их финансирования;



- определение путей **эффективного вложения капитала**, степени рационального его использования;



- выявление внутрихозяйственных **резервов** увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;



- установление рациональных **финансовых отношений** с бюджетом, банками и контрагентами;



- соблюдение **интересов акционеров** и других инвесторов; **контроль** за финансовым состоянием предприятия.

Этапы финансового

планирования

1. Анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает предприятие



2. Прогнозирование последствий текущих решений с целью избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями



3. Обоснование выбранного варианта из всех возможных решений (этот вариант и будет представлен в окончательной редакции плана)



4. Оценка результатов, достигнутых предприятием, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане

КЛАССИФИКАЦИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ СОДЕРЖАНИЯ, НАЗНАЧЕНИЯ И ЗАДАЧ:

Стратегическое

- основано на принятии финансовых решений, (реорганизации бизнеса (приобретение еще одного предприятия, закрытие предприятия и т.д.) и инвестиционных решений

Перспективное финансовое планирование

- включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности.

Бизнес-планирование

- результат исследования основных сторон деятельности предприятия и позволяющий его руководству определить целесообразность дальнейшего развития бизнеса.

Текущее финансовое планирование (бюджетирование)

- рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей.

Оперативное планирование

- разработка и доведение до исполнителей бюджетов платежных и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности.

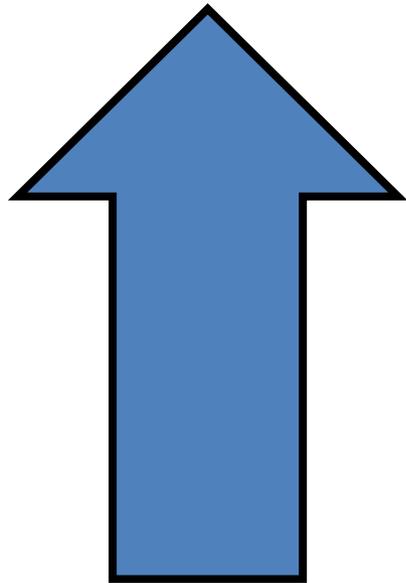
Цель бюджетирования?

- **Бюджетирование** — процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением. Одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени
- **Бюджет** предприятия – это план, составленный в натуральном и (или) денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения прогнозируемых результатов
- **Цель** бюджетирования — максимизация конечных финансовых результатов при заданных ресурсах и организации работ.

Что включает система бюджетирования?

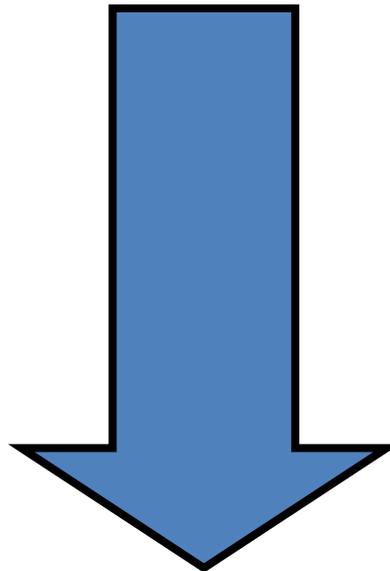
- Организация бюджетирования – формирование системы центров финансовой ответственности (ЦФО), процедуры составления и контроля бюджетов;
- Методы и инструменты внутрифирменного планирования (виды и форматы бюджетов, система показателей и нормативов, порядок консолидации бюджетов разных уровней и назначения);
- Автоматизация расчетов – реализация непрерывного управленческого учета, контроля выполнения бюджетов в различных разрезах;

МЕТОДЫ Бюджетирования

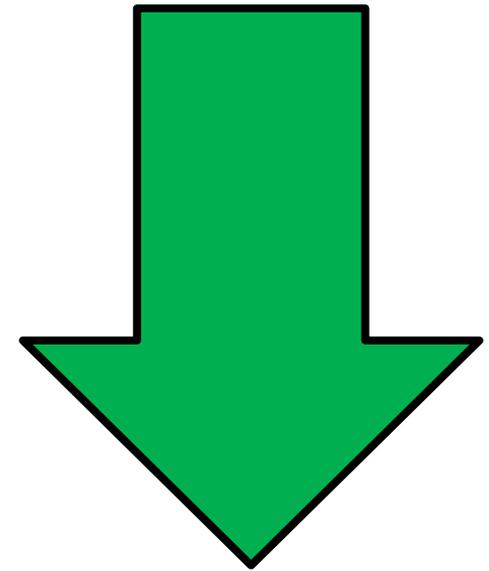


Снизу-вверх
(децентрализованный метод)

Сверху-вниз
(централизованный метод)



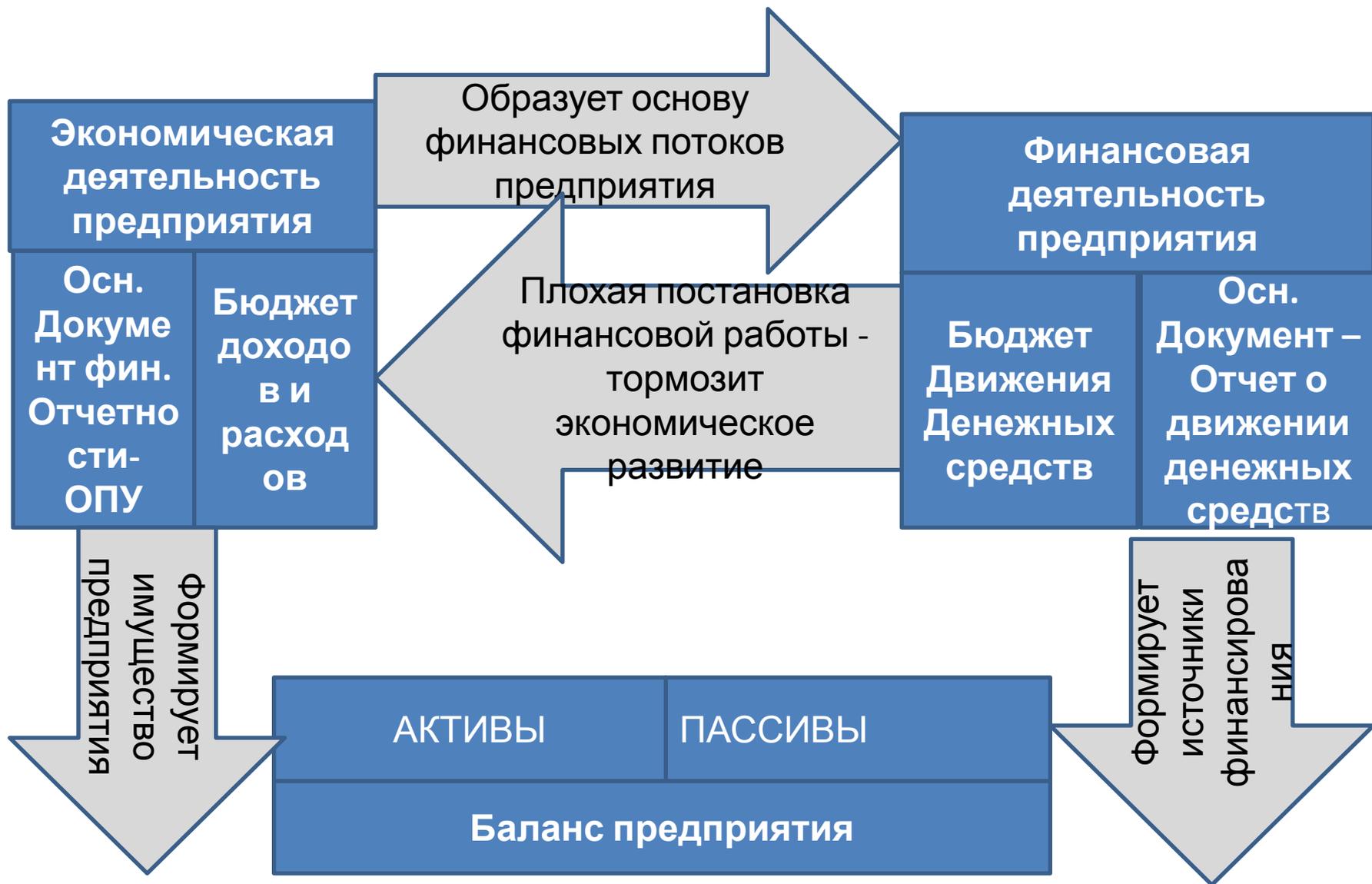
Комбинированный метод с установлением лимитов



Связь бюджетов и деятельности предприятия

- Организация производства, критерием эффективности является прибыль предприятия. **Основной документ – ОДР, основной бюджет- БДР**
- Организация денежных потоков, критерием эффективности является – положительный денежный поток. **Основной документ – ОДДС, основной бюджет- БДДС,**
- Получение дополнительного финансирования при возникновении временных проблем или появления новых проектов и расширения деятельности, что возможно только при соблюдении критериев финансовой устойчивости и ликвидности. **Основной документ - Баланс**

Взаимодействие экономической и финансовой деятельности предприятия и соответствующих им основных бюджетов



Виды бюджетов

По предмету управления:

- Денежные (БДДС)
- Экономические (БДР, баланс)
- Натурально-стоимостные (НСБ)

По уровню:

- Сводные (мастер-бюджет)
- Операционные
 - По ЦФО
 - Функциональные (функциональная область деятельности организации (сбыт, снабжение, производство и т.д.).

Пример. Бюджет продаж

Показатели	Факт 2000 г.	I квартал				II кв.	III кв.	IV кв.	План 200X г.
		месяцы			Итого				
		1	2	3					
Продажи, ед. в том числе:									
Диваны	2 000	133	168	194	495	552	586	567	2 200
Кресла	1 500	99	125	146	370	414	440	426	1 650
Кровати	1 000	67	84	97	248	275	293	284	1 100
Цена, д. е.									
Диваны	8 000	8 080	8 160	8 240	8 170	8 217	8 641	8 881	8 536
Кресла	7 000	7 070	7 140	7 210	7 147	7 350	7 574	7 771	7 473
Кровати	6 000	6 060	6 120	6 180	6 125	6 298	6 481	6 662	6 402
Продажи, тыс. д. е.									
Диваны	16 000	1 075	1 371	1 598	4 040	4 636	5 064	5 036	18 780
Кресла	8 500	707	899	1 053	2 659	3 036	3 325	3 310	12 330
Кровати	6 000	406	514	600	1 520	1 734	1 899	1 892	7 045

Основные виды бюджетов

Финансовые бюджеты	Операционные бюджеты	Вспомогательные бюджеты
Бюджет доходов и расходов (БДР)	Бюджет продаж	План инвестиционных затрат
Бюджет движения денежных средств (БДДС)	Бюджет запасов готовой продукции	Финансовый план
Прогнозный баланс	Бюджет производства	
	Бюджет закупок	
	Бюджет прямых материальных затрат	
	Бюджет затрат на оплату труда	
	Бюджет общепроизводственных расходов	
	Бюджет общехозяйственных расходов	



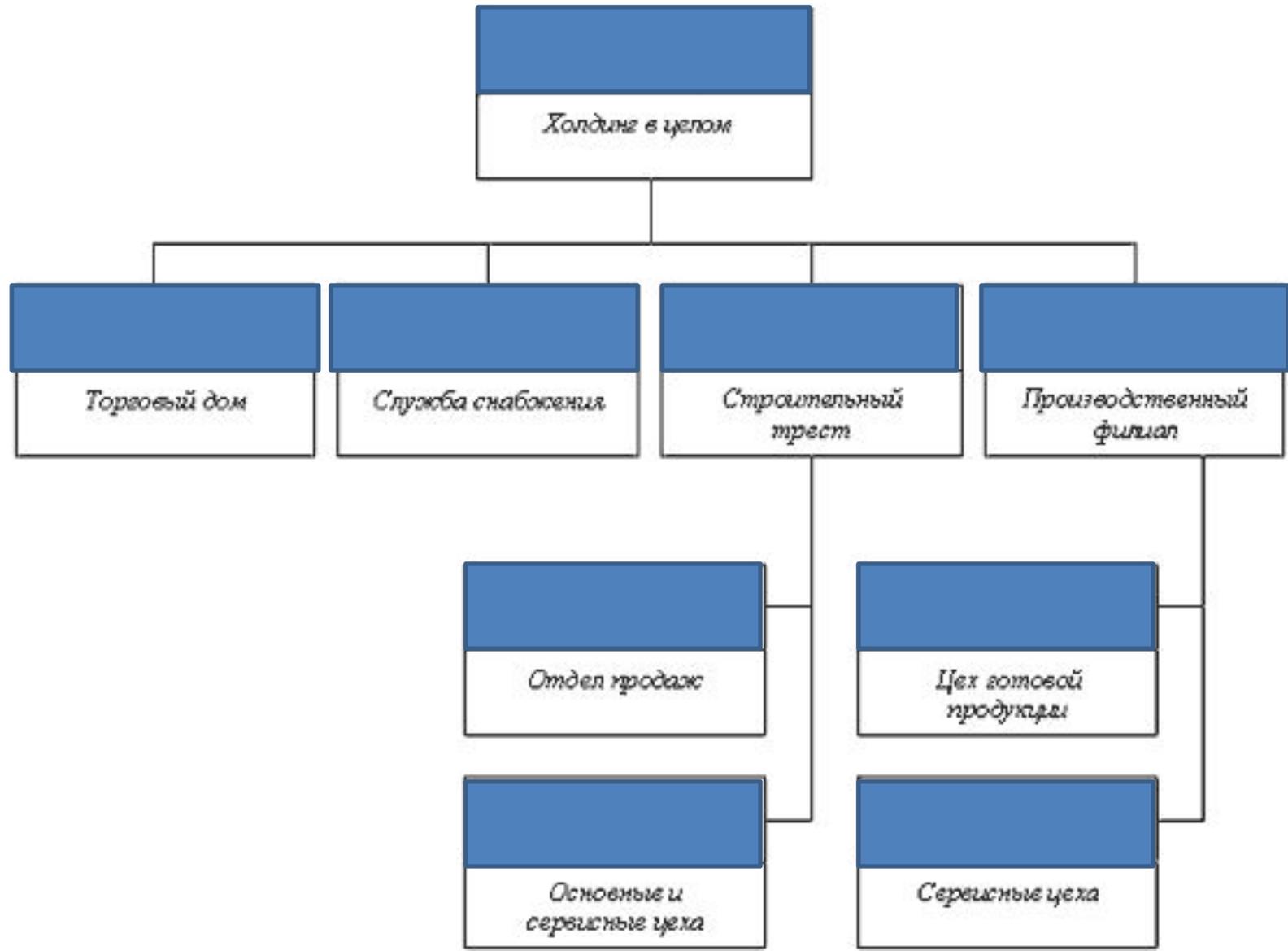
Центры финансовой ответственности (ЦФО)

- Финансовая структура – это структурирование предприятия по признаку характера финансовой ответственности того или иного подразделения
- Центр финансовой ответственности – это структурное предприятие, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций и способное **оказывать непосредственное воздействие** на те или иные финансовые **показатели** этих операций
- ЦФО:
 1. **затрат** – соблюдение определенной величины затрат (при выполнении других показателей, например, % брака),
 2. **дохода** – соблюдение определенной величины дохода (выручки),
 3. **валового дохода** – соблюдение определенной величины валового дохода (выручка – прямые затраты),
 4. **прибыли** – соблюдение определенной величины прибыли (выручка – прямые затраты – косвенные затраты),
 5. **(рентабельности) инвестиций** – соблюдение определенной величины рентабельности инвестиций (прибыль \ капитал).

Принципы формирования ЦФО

- ЦФО образуется из одного подразделения
- ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений
- ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения двух или более частей, каждая из которых получает статус отдельного ЦФО или присоединяется к какому-либо другому ЦФО

Пример разбивка на ЦФО



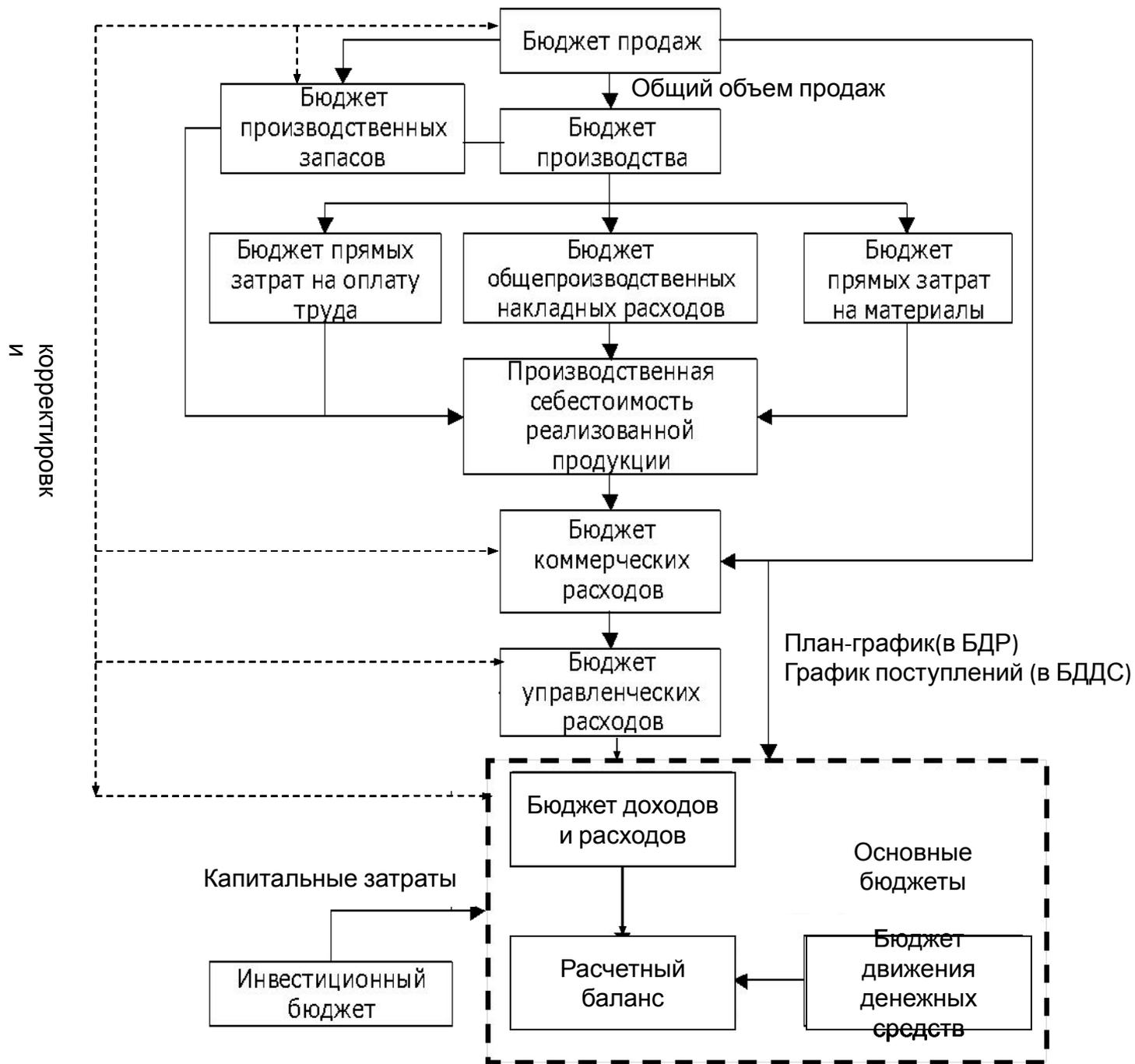


Схема 1 Пример набора операционных бюджетных форм

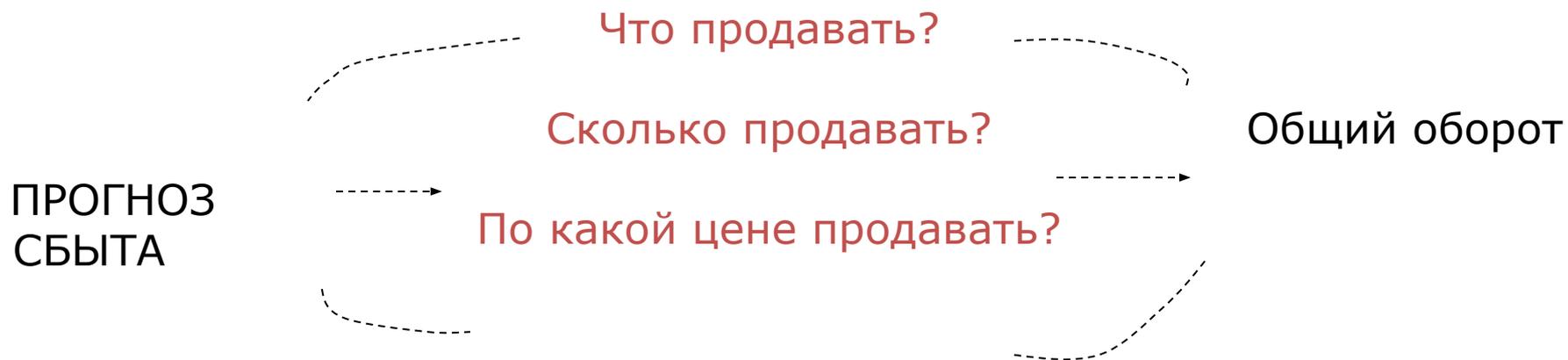


Схема 2 Пример набора финансовых бюджетных форм



Функциональные бюджеты

1. Бюджет продаж (Бюджет реализации, Бюджет сбыта)



Бюджет продаж может составляться различными способами в зависимости от специфики хозяйственной деятельности компании. Общим при любом подходе к составлению бюджета продаж является определение в стоимостном выражении объема реализованной продукции или прогноза выручки от реализации.

Бюджет продаж

содержит информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции.

Составитель: Отдел маркетинга

Наименование изделий	Объем продаж, ед.		Цена продукции, д. е.		Выручка тыс. д. е.	
	2000 г.	200X г.	2000 г.	200X г.	2000 г.	200X г.
Диваны	2 000	2 200	8 000	8 536	16 000	18 780
Кресла	1 500	1 650	7 000	7 473	10 500	12 330
Кровати	1 000	1 100	6 000	6 402	6 000	7 045
Итого					32 500	38 155

Упрощенный порядок составления бюджета продаж

Шаг 1. Определить **объем продаж каждого продукта** (изделий, услуг) на **первый месяц** бюджетного периода **в натуральном выражении** (штуках, кг, комплектах, экземплярах и т.п.)

Шаг 2. Определить **цену каждого продукта на первый месяц** бюджетного периода.

Шаг 3. **Умножив** значения в натуральных единицах на цену, установленную по каждому продукту, получим **месячный объем продаж для каждого продукта:**

Объем продаж каждого продукта за месяц = Цена (в стоимостном выражении) *
Объем продаж (в натуре)

Шаг 4. Определить возможную динамику цен (**среднемесячный темп инфляции, %**) и/или динамику сбыта (**темп среднемесячного роста объемов продаж, %**) на бюджетный период.

Шаг 5. **Умножив** объем продаж **каждого продукта за первый месяц** бюджетного периода на соответствующий темп роста, получим **динамику продаж каждого продукта по месяцам.**

Шаг 6. Просуммировав **за все месяцы** бюджетного периода значения в каждом месяце (**шаг 5**), получим **объем продаж за год по каждому продукту.**

Шаг 7. Просуммировав **по каждому продукту** значения в каждом месяце (**шаг 5**), определим объем продаж **по всем продуктам по месяцам** бюджетного периода.

Шаг 8. Если в динамике объема продаж внутри бюджетного периода запланированы (возможны) **колебания** (сезонные или конъюнктурные), то их необходимо учесть, скорректировать значения бюджета продаж за соответствующие месяцы.

Шаг 9. Для составления графика поступлений денежных средств за отгружаемую продукцию предстоит определить долю продукции, которая будет реализована за **наличный расчет** или по **предоплате**, и период сверки счетов, т.е. период, в течение которого будет оплачена вся отгруженная потребителям продукция.

2. Бюджет производства

производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде

(в натуральных показателях).

Расчет объема товаров:

ТМС готовой продукции на начало периода +
+ **Планируемый объем производства продукции** –
- Планируемый объем продаж =
- = ТМС готовой продукции на конец периода

Показатели	Виды продукции		
	Диван	Кресло	Кровать
Бюджет продаж	2 200	1 650	1 100
+ <i>плюс:</i> Запас готовой продукции на конец периода	29	22	15
Итого	2 229	1 672	1 115
- <i>минус:</i> Запас готовой продукции на начало периода	19	12	15
Планируемый объем производства	2 210	1 660	1 100

Бюджет производственных запасов отражает планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции.

Упрощенный порядок составления бюджета производства

Шаг 1. Определить *стоимость запасов* готовой продукции *по каждому изделию* (в стоимостном выражении) *в первый и последний* месяцы бюджетного периода и, просуммировав их, получить *общую стоимость запасов на начало и конец* бюджетного периода.

Шаг 2. *Определить месяцы* бюджетного периода, в которых планируется *изменить уровень запасов* готовой продукции.

Шаг 3. В соответствии с составленным ранее бюджетом продаж рассчитать ежемесячные объемы производства каждого продукта с учетом помесячного изменения уровня запасов.

$$\begin{array}{l} \text{Объем} \\ \text{производства} \\ \text{(за период)} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Объем} \\ \text{продажи} \\ \text{(за} \\ \text{период)} \end{array} - \begin{array}{l} \text{Остатки} \\ \text{готовой} \\ \text{продукции на} \\ \text{начало} \\ \text{периода} \end{array} + \begin{array}{l} \text{Целевой} \\ \text{норматив} \\ \text{остатков готовой} \\ \text{продукции на} \\ \text{конец периода} \end{array}$$

3. Бюджет прямых затрат на оплату труда

количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала.

При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают:

- составляется на основании:
 - бюджета производства
 - данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала
- на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную части оплаты труда

Расчет прямых затрат на оплату труда

Место возникновения затрат	Носители затрат (виды продукции)	Объем производства, ед.	Трудоемкость единицы чел. час	Всего чел. часов на производство	Стоимость 1 чел. часа, д.е.	Всего прямых затрат на оплату труда, тыс. д. е.
Швейный цех	Диваны	2 210	20	44 200	15	663,3
	Кресла	1 660	15	24 900	10	249,0
	Кровати	1 100	10	11 000	5	55,0
Сборочный цех	Диваны	2 210	16	35 360	30	1 060,8
	Кресла	1 660	12	19 920	30	597,6
	Кровати	1 100	8	8 800	20	176,0
Итого	Диваны	2 210				1 724,1
	Кресла	1 660				846,6
	Кровати	1 100				231,7
Всего затрат						2 801,7
Прямые затраты на оплату труда на одно изделие, тыс. д. е.	Диваны					0,78
	Кресла					0,51
	Кровати					0,21

Бюджет прямых затрат на оплату труда

	2000	месяцы												Всего 200X г.
	г.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Объем производства, ед														
Диваны	2 200	139	171	193	186	178	187	191	202	194	187	187	195	2 210
Кресла	1 650	107	129	151	133	134	140	142	152	145	140	140	147	1 660
Кровати	1 100	64	87	95	92	90	93	94	102	97	93	94	99	1 100
Прямые затраты на оплату труда на одно изделие тыс. д. е.														
Диваны		0,78	0,78	0,78	0,78	0,7	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	0,78	
Кресла		0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	
Кровати		0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,2	0,21	0,21	0,21	0,21	
Прямые затраты на оплату труда — итого, тыс. д. е.														
Диваны		108	133	151	145	139	146	149	158	151	146	146	152	1 724
Кресла		55	66	77	68	68	71	72	78	74	71	71	76	847
Кровати		13	18	20	19	19	20	20	21	20	20	20	21	231
Сумма прямых затрат на оплату труда итого, тыс. д. е.		176	217	248	232	226	237	241	257	245	237	237	249	2 802

4. Бюджет прямых затрат на материалы

количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов.

- выделяются прямые затраты на сырье и материалы;
- на основе производственного бюджета и бюджета продаж:

Объем закупок сырья и материалов = Объем использования + Запасы на конец периода - Запасы на начало периода;

- В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы;

Бюджет прямых затрат на материалы

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	Бюджет прямых затрат													
2	Месяц	Итого	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3	Запланированные потребности под производство													
4														
5	Материал 1	100	3,33	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	6,67	14,44	14,44	14,43
6	Материал 2	150	4,995	10,005	10,005	10,005	10,005	10,005	10,005	10,005	10,005	21,66	21,66	21,645
7														
8	Себестоимость материала в произведенной продукции													
9	Материал 1	944,6	33,3	35,551	37,819	44,489	44,489	44,489	44,489	44,489	44,489	154,07	208,51	208,37
10	Материал 2	1 416,8	49,95	53,327	56,728	66,733	66,733	66,733	66,733	66,733	66,733	231,11	312,77	312,55
11	Итого себестоимость	2 361,4	83,3	88,9	94,5	111,2	111,2	111,2	111,2	111,2	111,2	385,2	521,3	520,9
12														
13	Запланированный запас материалов на начало периода													
14	Материал 1		2,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	7,0	7,0	7,0
15														
16	Количество единиц материала, подлежащего закупке													
17	Материал 1	10,0	5,3	5,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	10,7	14,4	14,4	9,4
18	Материал 2	15,0	5,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	21,7	21,7	21,6
19														
20	Стоимость материала, подлежащего закупке													
21	Материал 1	1 000,0	53,3	56,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	106,7	144,4	144,4	94,3
22	Материал 2	2 250,0	74,9	150,1	150,1	150,1	150,1	150,1	150,1	150,1	150,1	324,9	324,9	324,7
23														
24	График оплаты приобретенных материалов													
25	За Материал 1	1 105,7	200,0	53,3	56,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	66,7	106,7	144,4	144,4
26	За Материал 2	2 000,3	74,9	74,9	150,1	150,1	150,1	150,1	150,1	150,1	150,1	150,1	324,9	324,9
27	Оплата материалов	3 106,0	274,9	128,2	206,8	216,8	216,8	216,8	216,8	216,8	216,8	256,8	469,3	469,3
28														
29	Примечание													
30	Закупки материалов осуществляются с учетом требований поставщиков на минимальный объем партии. В Графике оплаты приобретенных													
31	материалов учтена оплата в январе поставщику Материала 1 за декабрь предыдущего года													
32														

3. Бюджет прямых производственных затрат

Упрощенный порядок составления бюджетов прямых затрат

Шаг 1. Определить наиболее важные виды сырья и материалов, необходимых для производства изделий. Установить наиболее важные виды прямых производственных (операционных) расходов и категории персонала, чьи издержки на оплату труда пропорционально связаны с объемом продаж (например, заработная плата работников, занятых посменно).

Шаг 2. Рассчитать нормы расхода отдельных видов прямых затрат на единицу или на весь объем продаж (долю прямых затрат в стоимости отгружаемой продукции). В соответствии с бюджетом продаж все виды прямых затрат будут изменяться пропорционально объему продаж на протяжении бюджетного периода.

Шаг 3. Если ожидается, что внутри бюджетного периода произойдут изменения в структуре (соотношении) прямых затрат, то необходимо в соответствующий месяц пересмотреть (скорректировать) нормы расхода соответствующих ресурсов.

Шаг 4. Составить график платежей с учетом:

- **создания нормативного запаса** сырья и материалов (для этого к стоимости материалов за соответствующий месяц плана-графика в графике оплаты должна быть добавлена стоимость создаваемого нормативного запаса);
- **отсрочки платежа** (для этого стоимость материалов за соответствующий месяц плана-графика в графике оплаты должна быть уменьшена на соответствующую величину);
- **кассовых дней** выплаты заработной платы (на сумму той части заработной платы, которая начисляется в данном месяце, а выплачивается в следующем, соответствующая статья плана-графика должна быть уменьшена, а статья графика оплаты – увеличена).

6. Бюджет производственных накладных затрат

- количественное выражение планов относительно всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.

Статьи расходов	Ставка начисления накладных расходов, д. е. / чел. ч.		Накладные расходы д. е.		Всего д. е.
	Швейный участок	Сборочный участок	Швейный участок	Сборочный участок	
Переменные (контролируемые) накладные расходы	норматив				
вспомогательные материалы	0,4	0,6	32 040	38 448	70 488
оплата труда вспомогательных рабочих	0,2	0,4	16 020	25 632	41 652
силовая энергия	0,3	0,2	24 030	12 816	38 846
ремонт и обслуживание оборудования	0,05	0,05	4 005	3 204	7 209
Итого			76 095	80 100	156195
Постоянные (неконтролируемые) накладные расходы					
амортизация			486 000	486 000	972000
расходы на управление и обслуживание			651 000	651 000	1 302 000
энергия (отопление, освещение)			240 000	240 000	480 000
ремонт и обслуживание зданий и сооружений			243 000	243 000	486 000
Итого			1 620 000	1 620 000	3 240 000
Всего накладных расходов			1 696 095	1 696 095	3 396 195
Сметная ставка общепроизводственных накладных расходов			21,2	26,5	

7. Бюджет коммерческих расходов.

Расходы на рекламу

- **Содержательный**

Бюджет планируется исходя из анализа эффективности рекламной деятельности фирмы с учетом маркетинговых факторов.

- **Формальный**

Бюджет планируется без учета анализа рентабельности рекламных акций и учета маркетинговых факторов

- Метод финансовых возможностей
- Метод исчисления исходя из прироста расходов на рекламу
- Метод исчисления в % от объемов продаж
- Метод конкурентного паритета

Факторы, определяющие объем рекламных затрат:

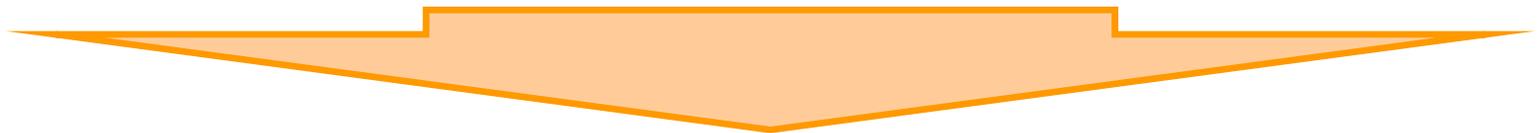
- объем и географические размеры рынка
- показатели сбыта и прибыли компании-рекламодателя
- специфика рекламируемого товара
- этап жизненного цикла товара
- размеры и мощь рекламодателя
- роль рекламы в маркетинговой стратегии рекламодателя
- объем затрат на рекламу конкурентов
- ...

8. Бюджет управленческих расходов

Показатели	Месяцы			Кварталы				Всего за 200X г.
	1	2	3	I	II	III	IV	
Оплата труда управленческого персонала	38	38	39	115	118	122	125	480
Амортизация основных средств общехозяйственного назначения	6	6	6	18	19	20	20	77
Содержание зданий и помещений	3,6	3,6	3,6	11	11	12	12	46
Аренда за помещение общехозяйственного назначения	5	5	5	15	16	17	17	65
Расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных услуг	3,6	3,6	3,6	11	11	12	12	46
Прочие расходы	2	2	2	6	6	6	6	24
Итого управленческие расходы	58,2	58,2	59,2	176	181	189	192	738

1. БДР

1. Определение состава и структуры всех доходов и расходов
 - Состав и структура доходов и расходов прошлого периода
- 2.1. Разделение расходов на прямые и накладные
- 2.2. Выявление условно-постоянных и условно-переменных расходов
 - Плановые показатели производственных, управленческих, коммерческих, прочих расходов. Плановые показатели доходов
3. Расчет планового финансового результата (прибыль)
 - Статьи доходов по отгрузке
 - Статьи расходов по начислению
4. Согласование и корректировка БДР
5. Утверждение БДР



**Готовый
БДР**

Схема БДР

Исходный показатель	Корректировка		Результат
	Действие ("-" - вычитание, "+" - сложение)	Показатель	
Доходы по основной деятельности	-	Прямые производственные расходы	Маржинальный доход
	-	Прямые коммерческие расходы	
Маржинальный доход	-	Накладные расходы бизнеса	Вклад на покрытие
Вклад на покрытие	-	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	-	Реинестирование прибыли	Нераспределенная прибыль
	-	Дивиденды	

2. БДДС

Бюджет движения денежных средств определяет баланс финансовых потоков предприятия в заданном горизонте.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия или фирмы, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате хозяйственной деятельности.

Главная задача БДДС – спланировать синхронность поступления и расходования денежных средств при наиболее рациональном маневрировании собственными, привлеченными и заемными денежными ресурсами для поддержания текущей платежеспособности предприятия и получения наибольшего экономического эффекта.

Элементы БДДС

- Расчет денежных потоков на основе запаса платежных средств на начало периода;
- Поддержание текущего баланса поступлений и выплат путем планирования по месяцам и неделям;
- Расчет объемов внешнего финансирования;
- Расчет резервов ликвидности и определения желаемого запаса платежных средств на конец периода.

Схема БДДС

Показатель	
1. Остаток денежных средств на начало периода	
2. Поступления (приток денежных средств): 2.1. От операционной деятельности (выручка от реализации продукции, предоставления услуг) 2.2. От инвестиционной деятельности (выручка от реализации внеоборотных активов, внереализационная выручка) 2.3. От финансовой деятельности (привлечение кредитов, увеличение уставного капитала, целевые финансирования и поступления)	
3. Направления использования (отток денежных средств): 3.1. По операционной деятельности: (оплата сырья и материалов; заработная плата основного производственного персонала; общепроизводственные расходы; коммерческие расходы; управленческие расходы; уплата налогов; уплата процентов по кредитам) 3.2. По инвестиционной деятельности: (приобретение внеоборотных активов; долгосрочные финансовые вложения; внереализационные расходы) 3.2. По финансовой деятельности: (погашение долгосрочных кредитов; краткосрочные финансовые вложения; погашение облигаций; выплата дивидендов)	
4. Остаток денежных средств на конец периода	
5. Нормативный остаток денежных средств	

Различия в содержании БДР и БДДС:

	БДР	БДДС
Амортизация	да	нет
Переоценка ОС, НМА, ТМЗ	да	нет
Излишки и недостачи по Результатам инвентаризации		да нет
Курсовые разницы	да	нет
Поступления и выплата Основной суммы займов	нет	да
Закупка ОС и прочие кап. Вложения	нет	да
Косвенные налоги (НДС, акцизы)		нет да

Сравнение БДДС и БДР

- Различается детализация статей, группировка статей
- Различия временного интервала
- БДДС составляется в целом на предприятие, БДР – на каждый вид деятельности, на все виды деятельности вместе

3. Расчетный баланс (РБ)

Расчетный баланс (РБ) – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период, т.е. если все бюджеты составлены методически правильно, сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

Баланс на конец планового периода строится на основе балансовых равенств по отдельным статьям актива и пассива по принципу:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Балансовый} & & & & & & \text{Плановый} \\ \text{остаток на начало} & & & & & & \text{балансовый остаток} \\ \text{бюджетного} & + & \text{Плановый} & - & \text{Плановый} & = & \text{на конец бюджетного} \\ \text{периода} & & \text{приход} & & \text{расход} & & \text{периода} \end{array}$$

1. Денежные средства на конец периода - на основе остатка на начало периода и чистого денежного потока из БДДС.
2. Задолженность по НДС учитывается в балансе только в случае, если конечное сальдо в бюджете НДС будет отрицательным.
3. Счета дебиторов - из графика платежей покупателей за продукцию (сумма продаж текущего месяца, оплачиваемая в следующем)
4. Статья «сомнительные задолженности» - на основании планируемой выручки и коэффициента безнадежных долгов.
5. Запасы материалов и ГП периода - из бюджетов потребления материалов и себестоимости соответственно.
6. Накопленная амортизация - на основании планируемых амортизационных отчислений в бюджетах производственных накладных затрат и затрат на реализацию и управление
7. Счета к оплате - из графика платежей за материалы
8. Задолженность по зарплате - из бюджета оплаты труда основного персонала как сумма начисленной зарплаты в текущем месяце.
9. Задолженность перед бюджетом по налогам - из налогового бюджета
10. Остаток по краткосрочному кредиту - из графика финансирования
11. Нераспределенная прибыль - из прогнозного отчета о прибылях и убытках (БДР)

План-факт анализ

План-фактный анализ

С: Апрель 2012 г. по: Май 2012 г. Сформировать Все настройки Дополнительно Справка

Вид: Показатель Доходы и расходы Расходы: Поступившие (начисленные)

Аналитика	Апрель 2012 г.			Май 2012 г.		
	Бюджет 1	Факт 2	Отклонение 1-2	Бюджет 1	Факт 2	Отклонение 1-2
ДОХОДЫ	5 532 000	5 171 414	360 586	6 074 000	6 282 254	-208 254
Доходы с проживания	5 450 000	5 123 764	326 236	5 950 000	6 218 654	-268 654
Кофе, чай в номер	62 000	11 150	50 850	94 000	17 250	76 750
Телефонные карты	5 000	22 000	-17 000	7 000	28 300	-21 300
Карты города	15 000	14 500	500	23 000	18 050	4 950
РАСХОДЫ	3 061 150	2 825 855	235 295	2 575 800	2 388 050	187 750
Себестоимость реализации	34 650	21 000	13 650	54 300	28 550	25 750
Кофе, чай в номер	17 000	10 000	7 000	30 000	14 500	15 500
Телефонные карты	3 850	7 500	-3 650	5 950	9 350	-3 400
Карты города	13 800	3 500	10 300	18 350	4 700	13 650
Общие расходы	3 026 500	2 804 855	221 645	2 521 500	2 359 500	162 000
Зарплаты	1 625 000	1 680 355	-55 355	1 850 000	1 900 000	-50 000
Отопление	760 000	690 000	70 000	160 000	145 000	15 000
Коммунальные расходы	565 000	358 000	207 000	435 000	238 000	197 000
Телефон	61 500	61 500		61 500	61 500	
Интернет	15 000	15 000		15 000	15 000	
ПРИБЫЛЬ	2 470 850	2 345 559	125 291	3 498 200	3 894 204	-396 004