

СЫЧЕВ Василий Анатольевич

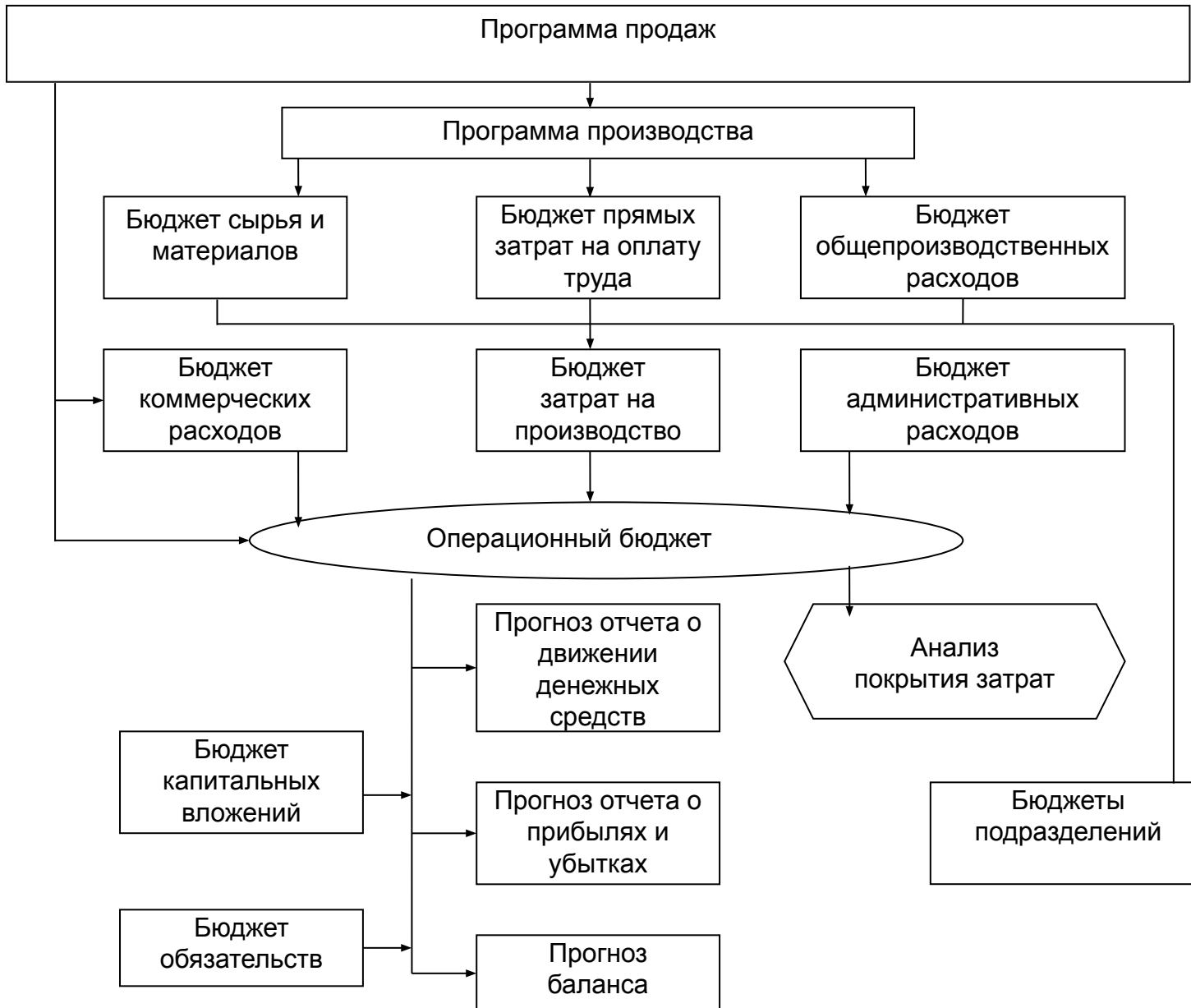
**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ
НАУКОЕМКИХ ПРОИЗВОДСТВ**

ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ МАТЕРИАЛ

Этапы бюджетного планирования

1. На первом этапе в соответствии со стандартами *MRP* менеджерами по сбыту осуществляется прогнозирование объемов продаж в разрезе мест их осуществления в количественном и ценовом выражении. Полученные от менеджеров по сбыту данные консолидируются по подразделениям и компании в целом. Результатом является *программа продаж компании*.
2. На базе программы продаж формируется программа производства, которая служит основанием для составления *бюджета сырья (материалов, комплектующих)* и *бюджета труда*.
3. Бюджет сырья и материалов является основанием для составления плана-графика закупок. План закупок может составляться в разрезе поставщиков, товарных групп, относительно обособленных подразделений компании. На этом этапе проводятся интенсивные переговоры с основными поставщиками материалов и услуг, при необходимости заключаются новые договоры и соглашения.
4. Бюджет труда лежит в основе планирования политики компании относительно персонала: определения необходимых вакансий, проведения переговоров с работниками об уровне их заработной платы, формирования фонда оплаты труда, фонда социальных нужд, обучения персонала и других кадровых мероприятий.
5. На следующем этапе осуществляется планирование общепроизводственных, административных и коммерческих затрат. Планирование проводится в разрезе видов затрат и подразделений. Отдельно планируются затраты на рекламу.
6. На основе бюджета сырья и материалов, бюджета затрат на оплату труда и бюджета общепроизводственных расходов составляется *бюджет затрат на производство*, позволяющий определить планируемую стоимость произведенной и реализованной продукции, а также изменение стоимости запасов готовой продукции.
7. Завершающим этапом операционного планирования является разработка *общего операционного бюджета, бюджетов подразделений и аналитического бюджета «Анализ покрытия»*.
8. Параллельно с этапами операционного планирования осуществляется инвестиционное планирование — разрабатывается *бюджет капитальных вложений*. Условно можно выделить три типа инвестиций:
 - текущие инвестиции – инвестиции, необходимые для поддержания нормального режима функционирования компании (приобретение компьютерной и оргтехники, вспомогательного оборудования и т.п.);
 - продолжающиеся проектные инвестиции – инвестиции, начатые в предыдущий период (их бюджет уже сформирован, на данном этапе планирования осуществляются промежуточный контроль и уточнение параметров);
 - новые проектные инвестиции — крупные инвестиции, связанные с созданием нового производства, капитальной модернизацией оборудования, покупкой или строительством зданий и сооружений и т.п.
9. Для обеспечения финансирования инвестиционных проектов, а также для своевременного исполнения существующих обязательств компании разрабатывается *бюджет обязательств*, представляющий собой план привлечения и погашения заемных средств.
10. На заключительном этапе проводится составление прогнозных отчетных документов: отчета о движении денежных средств, отчета о прибылях и убытках и балансового отчета. Рассчитываются плановые показатели ликвидности, платежеспособности и эффективности.

Логическая схема бюджетного планирования



Данные маркетинговых исследований

№	Товар – регион	Объем продаж (ед.)	Цена ед. продукции (руб.)	Выручка от реализации (руб.)
Товар X				
1	Регион 1	100	4300	430000
2	Регион 2	70	4100	287000
3	Регион 3	120	4200	504000
4	ИТОГО (1+2+3)	290		1221000
Товар Y				
5	Регион 1	2500	500	1250000
6	Регион 3	2000	480	960000
7	Регион 4	2200	480	1056000
8	ИТОГО (5+6+7)	6700		3226000
Товар Z				
9	Регион 2	1500	700	1050000
10	Регион 4	1600	710	1136000
11	ИТОГО (9+10)	3100		2186000
12	ВСЕГО (4+8+11)			6673000

Программа производства

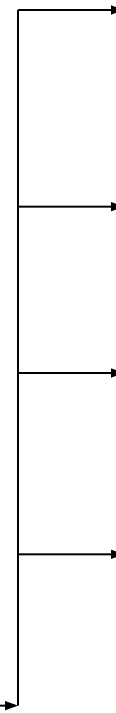
Бюджет затрат на производства

Бюджет коммерческих расходов

Прогноз отчета о прибылях и убытках

Прогноз отчета о движении денежных средств

Операционный бюджет



Бюджет продаж ОАО «.....» на первое полугодие 20.... года (с НДС)

Показатель	Факт 20...	Плановое значение по месяцам 20 ... года					
	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Продажи, шт.:	2500	3500	4000	4000	4000	4000	4000
а) изделие А	800	1000	1100	1200	1300	1400	1500
б) изделие Б							
2. Цена, руб./шт.:	250	260	260	260	270	270	270
а) изделие А	1500	1500	1500	1500	1550	1550	1550
б) изделие Б							
3. Выручка, тыс. руб.:	1825	2410	2690	2840	3095	3250	3405
а) изделие А	625	910	1040	1040	1080	1080	1080
б) изделие Б	1200	1500	1650	1800	2015	2170	2325

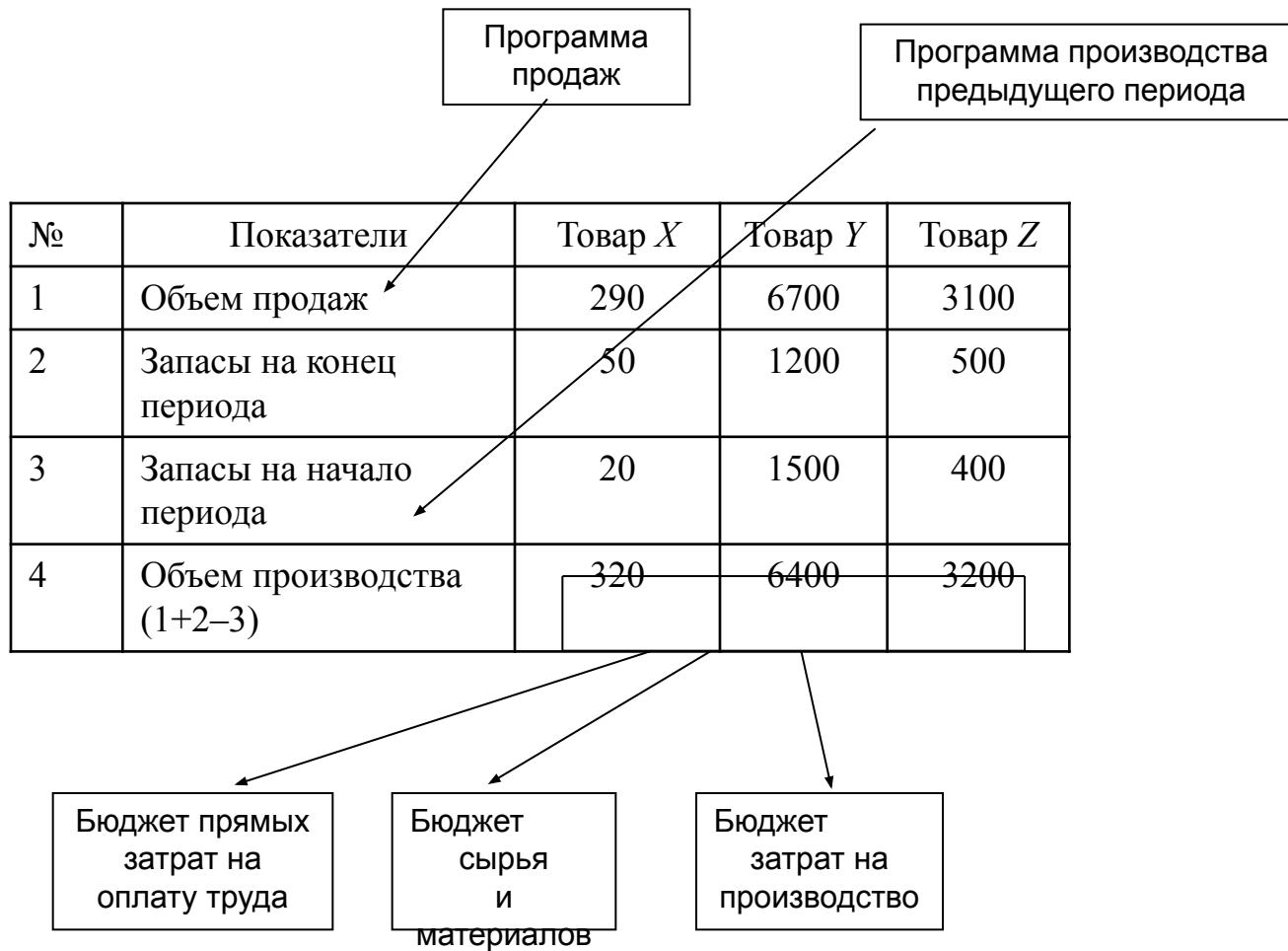
Бюджет поступлений денежных средств (с НДС) в ОАО « » в первом полугодии 20 ... года

Показатель	Про дажи	Факт 20 ...	Плановое значение по месяцам 20 ... года, тыс. руб.					
		Дека брь	Январ ь	Февра ль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Выручка от продажи (см. табл. 4.1)		1825	2410	2690	2840	3095	3250	3405
2. Поступления денежных средств, всего		1243	1848	2343	2677	2872	3086	3257
В том числе от продаж	2817	1243	1125	331	118	120	134	142
до января 20 ...	2410		723	1205	362	404	426	464
в январе 20 ...	2690		807	1345	1420	1548	1629	
в феврале 20 ...	2840		852	928	978	1022		
в марте 20 ...	3095							
в апреле 20 ...	3250							
в мае 20 ... в июне 20 ...	3405							
3. Дебиторская задолженность на начало месяца (п.4 предыдущ. мес.)		992	1574	2136	2483	2646	2869	3042
4. Дебиторская задолженность на конец месяца (п. 1 – И. 2 + П. 3)		1574	2136	2483	2646	2869	3042	3190

Бюджет движения дебиторской задолженности (с НДС) в ОАО «» в первом полугодии 20 ... года

Показатель	Факт 20 ...	Плановое значение по месяцам 20 ... года, тыс. руб.					
	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Остаток дебиторской задолженности на начало месяца (п. 3 табл. 4.2)	992	1574	2136	2483	2646	286 9	3042
2. Прирост задолженности от продаж в текущем месяце (п. 3 табл. 4.1)	1825	2410	2690	2840	3095	325 9	3405
3. Погашение задолженности от поступления денег (п. 2 табл. 4.2)	1243	1848	2343	2677	2872	308 6	3257
4. Остаток дебиторской задолженности на конец месяца (п. 1 + п. 2 – п. 3)	1574	2136	2483	2646	2869	304 2	3190

Программа производства



Бюджет производства ОАО «» в первом полугодии 20 ... года

Показатель	Факт 20 ...	Плановое значение по месяцам 20 ... года (план), шт.					
	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Продажи (табл. 4.1):	2500	3500	4000	4000	4000	4000	4000
а) изделие А	800	1000	1100	1200	1300	1400	1500
б) изделие Б							
2. Запас на конец месяца*:	350	400	400	400	400	400	400
а) изделие А	100	110	120	130	140	150	150
б) изделие Б							
3. Запас на начало месяца**:	250	350	400	400	400	400	400
а) изделие А	80	100	110	120	130	140	150
б) изделие Б							
4. Объём производства (п. 1 + п. 2 – п. 3):	2600	3550	4000	4000	4000	4000	4000
а) изделие А	820	1010	1110	1210	1310	1410	1500
б) изделие Б							
* Принимается на уровне 10% объёма продаж в следующем месяце.							
* Равен запасу готовой продукции (остатку) на конец предыдущего месяца.							

№	Показатели		Объем производства	Материал А		
				Потребность		Затраты, руб.
				на ед.	выпуск	
1	Цена единицы, руб.					60,0
2	Товар X		320	12	3840	230400
3	Товар Y		6400	2	12800	768000
4	Товар Z		3200	0	0	0
5	Потребность производства (2+3+4)		Бюджет сырья и материалов предыдущего периода		16640	998400
6	Запасы на конец периода				1500	90000
7	Запасы на начало периода				1300	78000
8	Изменение запасов (6-7)				200	12000
Материал В			Материал С			Итого, руб.
Потребность		Затраты, руб.	Потребность		Затраты, руб.	
на ед.	выпуск		на ед.	выпуск		
		25,0			10	
1	320	8000	5	1600	16000	254400
0	0	0	3	19200	192000	960000
10	32000	800000	2	6400	64000	864000
	32320	808000		27200	272000	20784000
	3000	75000		2700	27000	92000
	3500	87500		2300	23000	188500
	-500	-12500		400	3500	3500

Программа производства

Бюджет сырья и материалов предыдущего периода

Бюджет затрат на производств

Бюджеты производственных подразделений

Прогноз баланса

Операционный бюджет

**Бюджет прямых материальных затрат на одно изделие в ОАО « »
на первое полугодие 20 ... года**

Материальные затраты	Количество	Цена, руб. (без НДС)	Сумма, руб.
1	2	3	4
1. Изделие А, всего	4,17 кг	10,8	101,17
1.1. Проволока ($d=2,2$ мм)	0,63 кг	10,8	45,04
1.2. Проволока ($d=1,4$ мм)	0,79 кг	10,8	6,80
1.3. Полоса (2,1 мм × 10 мм)	0,12 кг	10,8	8,53
1.4. Полоса (0,8 мм × 10 мм)	37,0 руб.	1,0	1,30
1.5. Запчасти	0,40 руб.	1,0	37,0
1.6. Износ МБП	4,0 кВтч	0,40	0,40
1.7. Электроэнергия на технологические нужды	0,50 руб.	1,0	1,60
1.8. Прочие материалы			0,50
2. Изделие Б, всего	1,0 шт.	225,0	601,00
2.1. Блок пружинный	4,30 м	16,70	225,00
2.2. Спанбонд	1,80 м	8,40	71,81
2.3. Ватин	4,30 кв.м	35,72	15,12
2.4. Стеж хлопчатобумажный	1,53 листа	60,0	153,60
2.5. Поролон	10,7 м	0,70	91,80
2.6. Окантовка	1,75 м	5,0	7,49
2.7. Пленка полиэтиленовая	2,0 м	5,0	8,75
2.8. Молния	8,50 руб.	1,0	10,00
2.9. Запчасти	1,50 руб.	1,0	8,50
2.10. Износ МБП	4,00 кВтч	0,40	1,50
2.11. Электроэнергия на технологические нужды	5,83 руб.	1,0	1,60
2.12. Прочие материалы			5,83

Бюджет прямых материальных затрат (без НДС) ОАО « » в первом полугодии 20 ... года

Показатель	Факт 20 ...	Плановое значение по месяцам 20 ... года					
	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Объем производства (табл. 4.4), шт.							
а) изделие А	2600	3550	4000	4000	4000	4000	4000
б) изделие Б	820	1010	1110	1210	1310	1410	1500
2. Прямые материальные затраты на одно изделие, руб./шт.							
а) изделие А (п.1 табл. 4.5)	101,17	101,17	101,17	101,17	101,17	101,17	101,17
б) изделие Б (п.2 табл. 4.5)	601,00	601,00	601,00	601,00	601,00	601,00	601,00
3. Прямые материальные затраты, всего (п. 3а + 3б), тыс. руб.	756	966	1072	1132	1192	1252	1307
а) изделие А (п. 1а × п. 2а)	263	359	405	405	405	405	405
б) изделие Б (п. 1б × п. 2б)	493	607	667	727	787	847	902

Бюджет закупок (без НДС) ОАО « » в первом полугодии 20 ...
года

Показатель	Факт 20 ...	Плановое значение по месяцам 20 ... года, тыс. руб.					
	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Потребность в материалах (п. 3 табл. 4.6)	756	966	1072	1132	1192	1252	1307
2. Запас на конец периода (40% п. 1 следующего месяца)	386	429	453	477	501	523	554
3. Запас на начало периода (п.2 для предыдущего месяца)	352	386	429	453	477	501	523
4. Объем закупок текущего периода (п. 1 + п. 2 – п. 3)	790	1009	1096	1156	1216	1274	1338

Бюджет прямых затрат на оплату труда

Программа
производства

№	Показатели	Объем производства	Подразделение 1			Подразделение 2			Всего затраты на оплату труда
			трудоzатраты		Затраты на оплату труда	Трудоzатраты		Затраты на оплату труда	
			на ед. (час/ ед.)	выпуска (час)		на ед. (час/ ед.)	выпус ка (час)		
1	Почасовая оплата				75			70	
2	Почасовая оплата, вкл. ЕСН (руб.)				94,5			88,2	
3	Товар X	320	12	3840	362880	0	0	0	362880
4	Товар Y	6400	0	0	0	2	12800	1128960	1128960
5	Товар Z	3200	2	6400	604800	0	0	0	604800
6	Итого (3+4+5)			10240	967680		12800	1128960	2096640

Бюджеты
производственных
подразделений

Бюджеты
производственных
подразделений

Бюджет прямых затрат на оплату труда по изделиям

15

Категория работников	Количество нормо- часов	Тариф, руб ./ча с	Сумма, руб.
1. Изделие А, всего (п. 1.1 + п. 1.2)	0,18	12,5	8,14
1.1. Зарботная плата на одно изделие А, всего	0,33	8,8	6,00
а) станочник 6-го разряда	0,16	5,6	2,20
б) станочник 4-го разряда			2,90
в) ученик станочника			0,90
1.2. Начисления ЕСН (35,6% п.1.1)			2,14
2. Изделие Б, всего (п. 2.1 + п. 2.2)	0,66	12,5	21,70
2.1. Зарботная плата на одно изделие Б, всего	0,56	8,8	16,00
а) швея 6-го разряда	0,52	5,6	8,20
б) монтажник 4-го разряда			4,90
в) ученик монтажника			2,90
2.2. Начисления ЕСН (35,6% п.2.1)			5,70

Показатель	Факт 20 ...	Плановое значение по месяцам 20 ... года, тыс. руб.					
	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Объем производства (табл. 4.4), шт.:	2600	3550	4000	4000	4000	4000	4000
а) изделие А	820	1010	1110	1210	1310	1410	1500
б) изделие Б							
2. Зарплата на одно изделие, руб./шт.:	6	6	6	6	6	6	6
а) изделие А (п. 1.1 табл. 4.8)	16	16	16	16	16	16	16
б) изделие Б (п.2.1 табл. 4.8)							
3. Зарплата, всего (п.3а+3б), тыс. руб.:	29	37	42	43	45	47	48
а) изделие А (п. 1а×п.2а)	16	21	24	24	24	24	24
б) изделие Б (п. 1б×п.2б)	13	16	18	19	21	23	24
4. Начисления ЕСН (35,6% п. 3), тыс. руб.	10	13	15	15	16	17	17
5. Всего (п.3+п.4), тыс. руб.	39	50	57	58	61	64	65

Бюджет общепроизводственных расходов.

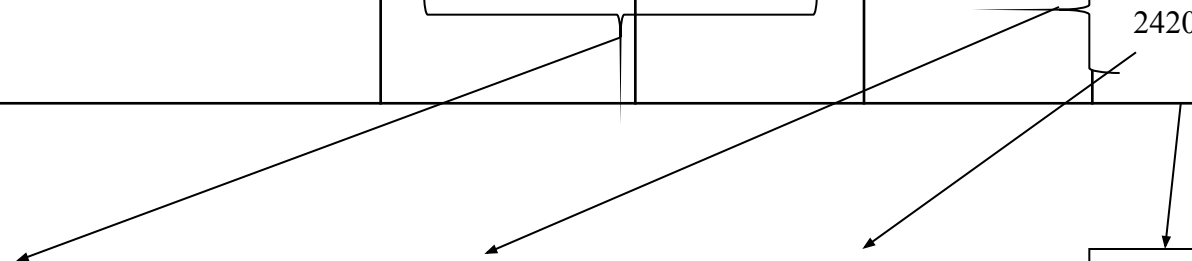
№	Показатели	Подразд. 1	Подразд.2	Общие	Всего
1	Аренда	80000	50000	90000	220000
2	Энергия и освещение	12000	8000	5500	25500
3	Вспомогательные материалы	111840	96000	4550	212390
4	Заработная плата вспомогательного персонала	51200	29500	34480	115180
5	Заработная плата управленческого персонала	32400	28100		60500
6	Текущий ремонт	20000	11000		31000
7	Страхование	29640	11770	3942	45352
8	ИТОГО	337080	234370	138472	709922
9	Амортизация				242010

Бюджеты
производственных
подразделений

Бюджет
затрат на
производство

Бюджет
капитальных
вложений

Прогноз
баланса



**Бюджет общепроизводственных расходов ОАО «.....»
на первое полугодие 20 ... года**

Показатель	Факт 20 ...	Плановое значение по месяцам 20 ... года, тыс. руб.					
	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Материальные затраты (без НДС)	29	29	42	42	42	42	42
1.1. Сырье и материалы	3	3	4	5	5	5	5
1.2. Малоценные предметы (МБП)	2	2	3	3	3	3	3
1.3. Запчасти	1	1	2	2	2	2	2
1.4. Услуги сторонних организаций	18	18	25	25	25	25	25
1.5. Покупная энергия	5	5	7	7	7	7	7
2. Повременная зарплата	143	143	226	226	226	226	226
3. Начисления ЕСН (35,6% п. 2)	51	51	80	80	80	80	80
4. Амортизация	7	7	7	7	7	7	7
5. Прочие затраты	2	2	5	5	5	5	5
Итого	232	232	360	360	360	360	360

