

Планирование бюджета на 2016 год в условиях неопределённости и риска.

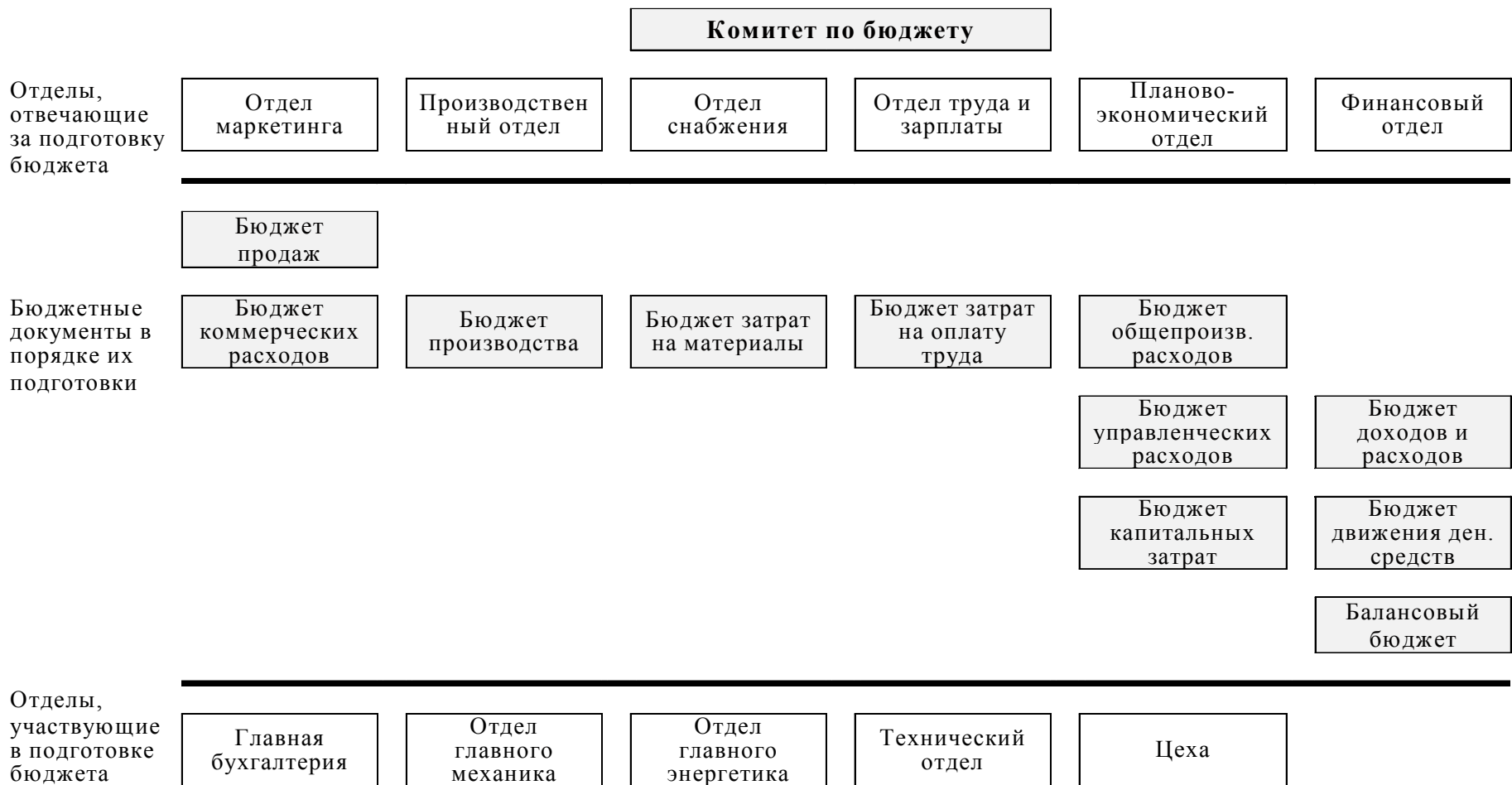
Оксана М. Езерская, кандидат экономических наук
www.omezerskaya.ru



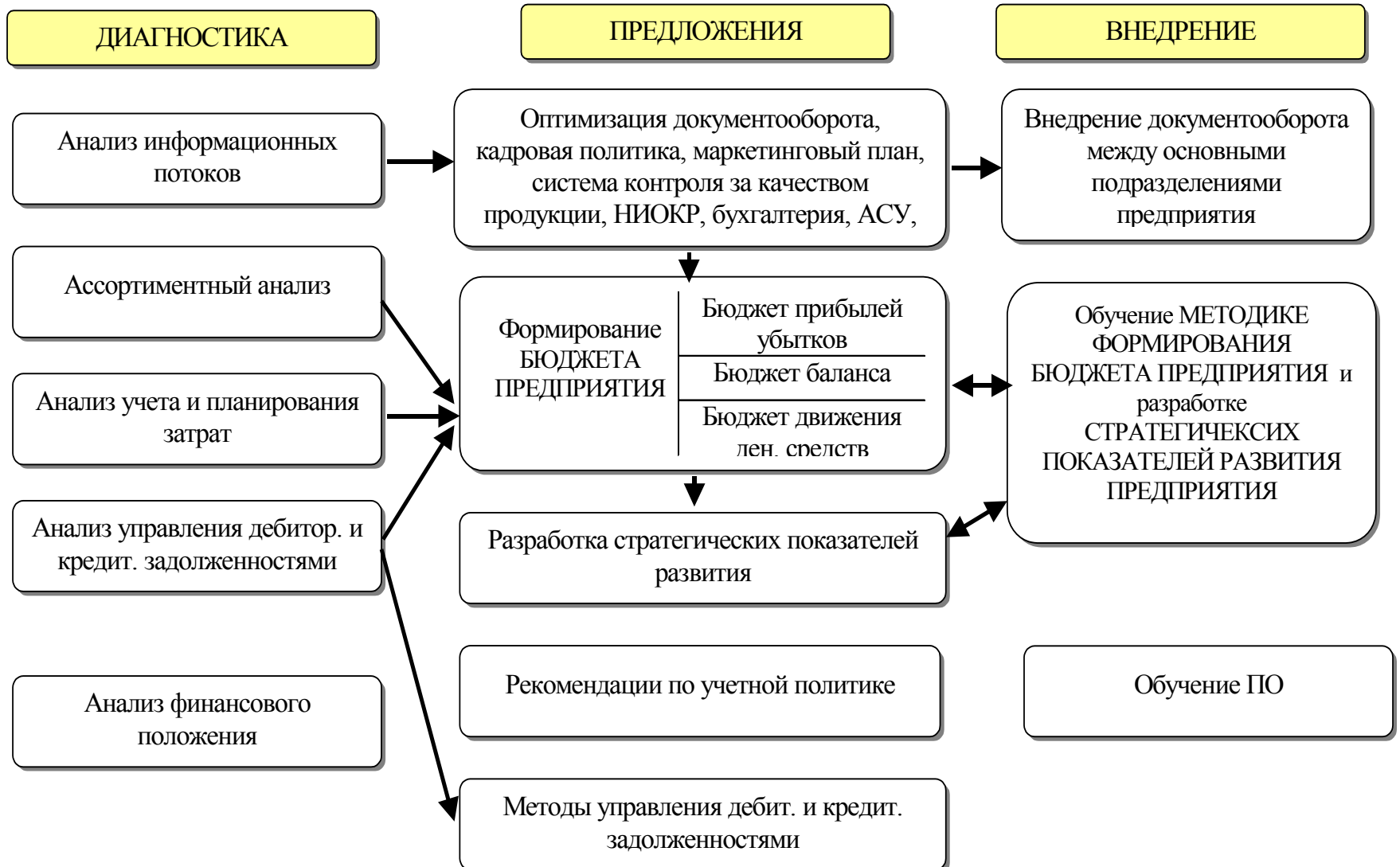
- *Планирование – это один из самых популярных инструментов управления будущим компании.*

Основные проблемы бизнеса связаны с распознаванием макроэкономических данных, с выявлением влияния и частоты событий, с оценкой реакции рынка на новый продукт и доступа к ресурсам. В реальном мире переменные изменяются одновременно и в направлениях, зачастую не учитываемых в статичных сценариях.

Управление бюджетированием



Управление бюджетированием (пример)



Цель финансового планирования — определение будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов

Бюджетирование — метод управления компанией, заключающийся в трансформации ее целей и задач в планы деятельности, содержащие конкретные финансовые и хозяйственные операции, выраженные количественно и процесс разработки, исполнения, контроля и анализа финансового плана. Бюджет – это количественное воплощение плана

Функции бюджета:

Планирование

Ориентация

Коммуникация и координация

Повышение профессионализма менеджеров

Контроль

Философия бюджетирования

↪ Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные маркетинговые и производственные цели.

↪ Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия.

↪ Эффективность принятых бюджетов оценивают в процессе диагностики состояния предприятия.

↪ При составлении бюджетов следует опираться на документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности.

↪ Производить бюджетирование без применения вычислительных средств (локальной компьютерной сети) и соответствующего программного обеспечения **невозможно** в реальном масштабе времени и ценности.

Основной бюджет - это финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей

Основной бюджет:

↓ Бюджет баланса

↓ Бюджет движения денежных средств

↓ Бюджет доходов и расходов

Бюджет продаж

Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от продаж каждого вида продукции.

Бюджет продаж предоставляет информацию о том:

- какую продукцию выпускает предприятие;
- в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);
- какова цена продукции;
- какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, план относительно безнадежной задолженности.

Требования к бюджету продаж:

- ☑ бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- ☑ бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- ☑ бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета движения денежных средств;
- ☑ в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать вероятность оплаты, которая показывает, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг.

Надёжность прогноза продаж повышается в результате использования комбинаций экспертных и статистических методов:

- *Функциональный метод* - информация о прогнозах стекается от руководителей отделов к директору по маркетингу, который является ответственным за точность прогноза объёма продаж и за составление бюджета продаж (недостаток - высокая степень субъективности оценок)
- *Статистические методы* - трендовый, корреляционный, регрессионный и другие виды анализа, которые позволяют сделать прогноз на основе существующих тенденций развития, но не позволяют предвидеть возможные качественные изменения
- *Групповое принятие решений* - участвуют руководство компании, начальники ПДО, МТС, финансового отдела и т.д. (достоинство - простота и скорость, но распыляется ответственность)

Бюджет продаж

Табл.1

№	Период	1	2	3	4	Всего
1.	Объем продаж, шт.	800	700	900	800	3200
2.	Цена реализации, руб.	80	80	80	80	80
3.	Выручка (п.1 x п.2)	64000	56000	72000	64000	256000

ГРАФИК ОЖИДАЕМЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ, руб.

4.	Дебиторы на нач. п-да	9500 ¹				9500
5.	Продажи 1-го периода	44800 ²	17920 ³			62720
6.	Продажи 2-го периода		3920	15680		54880
7.	Продажи 3-го периода			50400	20160	70560
8.	Продажи 4-го периода				44800	44800
9.	Всего поступлений (сум. пп. с 4 по 8)	54300	57120	66080	64960	242460

1- вся дебиторская задолженность погашается в 1-м квартале;
2, 3 – от объема продаж 70% оплачивается в квартале продаж,
28% - в следующем квартале, 2% - безнадежные долги.

Взаимосвязь бюджетов продаж и коммерческих расходов

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;
- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижения товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

Бюджет закупок

Бюджет закупок – это программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем закупок в бюджетном периоде (в натуральных показателях).

Расчет объема закупок:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{Объем} \\ \text{закупок} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{Объем} \\ \text{продаж} \\ \hline \end{array} + \begin{array}{|c|} \hline \text{Конечный} \\ \text{запас} \\ \text{товаров} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{Начальный} \\ \text{запас} \\ \text{товаров} \\ \hline \end{array}$$

Бюджет закупок

Табл.2

№ п/ п	Статья	Период	1	2	3	4	Всего
1.	Объем продаж, шт. (см. табл.1)		800	700	900	800	3200
2.	+ Запас на конец периода ⁴		70	90	80	100 ⁵	100
3.	- Запас на начало периода ⁶		80	70	90	80	80
4.	Итого объем закупок, шт. (п.1+п.2-п.3)		790	720	890	820	3220

Бюджет торговых запасов

- Бюджет запасов должен отражать планируемые уровни товарных запасов.
- Бюджет подготавливается в стоимостном выражении и характеризует опасения снабженцев предприятия относительно перебоев в поставках товаров, неточности прогноза продаж и др.
- Информация бюджета запасов используется также при составлении прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках.



Бюджет товарных запасов

Табл.6

№ п/ п	Статья	Остатки на конец периода, ед.	Цена за ед., руб.	Всего	Остатки на конец периода, ед.
1.	Товар А	250	2	500	250
2.	Товар Б	100	41 ⁹	4100	100

График оплаты приобретенных товаров

Табл.3

№ п/ п	Статья	Период	1	2	3	4	Всего
9.	Кредиторская задолженность на начало периода		2200				2200
10.	Закупки 1-го периода		2349 ⁸	2349			4698
11.	Закупки 2-го периода			2211	2211		4422
12.	Закупки 3-го периода				2649	2649	5298
13.	Закупки 4-го периода					2464	2464
14.	Всего платежей (сумм. пп. с 9 по 13)		4549	4560	4860	5113	19082

7 – 10% от потребности следующего квартала;

8 – 50% закупок оплачивается в текущем квартале, 50-% - в следующем.

Бюджет прямых затрат на оплату труда

Бюджет прямых затрат на оплату труда – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала

- Бюджет прямых затрат на оплату труда составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала;
- в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.
- если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или предприятие подозревает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате;
- график погашения задолженности по заработной плате составляется по тому же принципу, что и график оплаты приобретенных сырья и материалов.

Бюджет издержек

Бюджет издержек – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с реализацией товара.

- К издержкам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела АСУ, ОТиЗ, отопление и освещение помещений непромышленного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д.
- Большинство УПЗ носит постоянный характер, переменная часть планируется как процент, например, от объема продаж (в натуральном или денежном выражении).



Бюджет издержек

№ п/ п	Статья	Период	1	2	3	4	Всего
	Постоянная составляющая затрат:						
	Реклама		1100	1100	1100	1100	4400
	Страховка		2800				2800
	Зарплата служащих		8500	8500	8500	8500	34000
	Аренда		350	350	350	350	1400
	Налоги				1200		1200
	Итого издержек		15950	12750	14750	13150	56600

Бюджет доходов и расходов

Табл.8

	Источник, таб.	Руб.
Выручка	1	256000
Переменные затраты:		
- Переменная составляющая стоимости реализованной товаров	6	131200
- Переменная составляющая коммерческих и управленческих затрат	7	12800
Валовая прибыль		112000
Постоянные затраты:		
- Накладные расходы	5	24000
- Коммерческие и управленческие расходы	7	43800
Операционная прибыль		44200
Проценты за кредит	8	425
Прибыль до налога		43775
Налог	20%	8755
Чистая прибыль		35020

Бюджет движения денежных средств (по операционной деятельности)

Табл.9

	Период	Таб.	1	2	3	
Статья						
<i>Операционная деятельность:</i>						
(+) Поступления		1	54300	57120	66080	6
<i>(-) Платежи:</i>						
Товары		3	4549	4560	4860	
Основной труд		4	19750	18000	22250	2
Накладные расходы		5	10650	9950	11650	1
Коммерческие и управленческие расходы		7	15950	12750	14750	1
Налог на прибыль		Доп.	4000			
Чистый отток			54899	45260	53510	4
Итоговый поток по операцион. деят.			(599)	11860	12570	15

Бюджет движения денежных средств (по инвестиционной и деят. по финансированию)

Табл.9

	Таб.	1	2	3	4	Всего
<i>Инвестиции:</i>						
(-) Покупка оборудования	Доп.		24300			24300
Итоговый поток по инвестициям			(24300)			(24300)
<i>Финансирование:</i>						
(+) Получение займа			8500			8500
(-) Погашение займа				8500		(8500)
(-) Проценты по займу				425		(425)
Итоговый поток по финансированию			8500	(8925)		(425)
Начальный остаток		10000	9401	5461	9106	
Итоговый поток		(599)	(3940)	3645	15247	14353
Конечный остаток		9401	5461	9106	24353	

Бюджет баланса

Прогнозный баланс – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

❖ Для прогноза актива баланса используется величина нормируемых оборотных активов (сырья и материалов, незавершённого производства и готовой продукции) и величина дебиторской задолженности, которые рассчитываются при подготовке соответствующих бюджетов ;

❖ Инвестиционные проекты служат основой для прогноза стоимости основных средств .

Бюджет баланса

- ❖ Пассивная часть баланса формируется, исходя из предполагаемой оборачиваемости кредиторской задолженности и прочих текущих пассивов;
- ❖ В первом приближении никаких изменений в постоянном капитале (кредиты банков плюс собственный капитал) не планируется;
- ❖ Расхождение в прогнозах активной и пассивной частей баланса даёт представление о нехватке (избытке) финансирования; решение о способе финансирования принимается на основании дополнительного анализа;
- ❖ Изменение структуры баланса сказывается на потоке денежных средств.

Начальный баланс

Табл.10.1

Актив		Пассив	
Внеоборотные активы		Капитал и резервы	
Прочие долгосроч. активы	50000	Уставный капитал	70000
Здания и оборудование	100000	Нераспределенная прибыль	37054
Накопленный износ	(60000)	Итого по разделу III	107054
Итого по разделу I	90000		
Оборотные активы		Краткосрочные обязательства	
Запас готовой продукции	3280	Задолженность по налогу	4000
Запас материалов	474	Задолженность поставщикам	2200
Дебиторская задолженность	9500	Итого по разделу IV	6200
Денежные средства	10000		
Итого по разделу II	23254		
ИТОГО актив	113254	ИТОГО пассив	113254

Прогнозный баланс

Табл.10.2

Актив		Пассив	
Внеоборотные активы		Капитал и резервы	
Прочие долгосроч. активы	50000	Уставный капитал	70000
Здания и оборудование	124300 ^а	Нераспределенная прибыль	72074 ^ж
Накопленный износ	(73000) ^б	Итого по разделу III	142074
Итого по разделу I	101300		
Оборотные активы		Краткосрочные обязательства	
Запас готовой продукции	4100 ^в	Задолженность по налогу	8755 ^з
Запас материалов	500 ^г	Задолженность поставщикам	2464 ^и
Дебиторская задолженность	23040 ^д	Итого по разделу IV	11219
Денежные средства	24353 ^е		
Итого по разделу II	51993		
ИТОГО актив	153293	ИТОГО пассив	153293

Карта ключевых финансовых показателей

- **Собственный капитал** = Уставный фонд + Нераспределенная прибыль. Собственный капитал, инвестированный в «оборотку», называется чистым оборотным капиталом.
- **Заемный капитал** = Долгосрочные кредиты и Займы + Краткосрочные кредиты и Займы
- **Обязательства** = Заемный капитал + Кредиторская задолженность
- **Инвестированный капитал** = Заемный капитал + Собственный капитал
- **Доход** = Цена * Объем продаж;
- **Расход** = Переменные затраты*Объем продаж +Постоянные затраты;
- **Операционная прибыль** = Доход-Расход

Карта ключевых финансовых показателей

Анализ операционной эффективности:

$$\text{Рентабельность}_{\text{ продаж валовой прибыли}} = \frac{\text{Валовая}_{\text{ прибыль}}}{\text{Выручка}} * 100\%$$

$$\text{Коэф.}_{\text{ чистой прибыли или ROS}} = \frac{\text{Чистая}_{\text{ прибыль}}}{\text{Выручка}} * 100\%$$

Карта ключевых финансовых показателей

Финансовая бизнес-модель:

$$ROE = \frac{\text{Чистая _ прибыль}}{\text{ср.Собственный _ Капитал}} * 100\%$$

$$ROE = \frac{\text{Чис.Прибыль}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{ср.Активы}} \times \frac{\text{ср.Активы}}{\text{ср.Собств.Капитал}}$$

Благодарим за внимание!

www.omezerskaya.ru