

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
Институт экономики и управления

Кафедра прикладной экономики

ЗАВОДИНА А. В.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Дисциплина направлению подготовки 080200.62 – Менеджмент
(Профиль: Производственный менеджмент: строительство, транспорт)
(дневное и заочное отделение)

Великий Новгород

2014

Пример оформления титульного листа

Министерство образования и науки Российской Федерации
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования**
«Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»
(НовГУ)

Кафедра прикладной экономики

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине

ФИНАНСОВЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ***«РАЗРАБОТКА ОСНОВНОГО БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ»***

Выполнил:

Студент группы _____

«__» _____ 2011г.

Проверил:

к.э.н., доцент

_____ А.В. Заводина

«__» _____ 2011г.

Разработка годового бюджета предприятия

В примере представлено предприятие, занимающееся производством и реализацией трех видов продукции. Для упрощения расчетного примера принята следующая система допущений:

- предприятие имеет простую структуру (один производственный цех и несколько обслуживающих отделов и служб), поэтому бюджет составляется в целом по компании без разделения по центрам ответственности;
- ассортимент ограничен тремя продуктами;
- основные и вспомогательные материалы на единицу продукции планируются одной суммой без разделения по составляющим;
- компания не планирует приобретение основных средств, поэтому бюджет капитальных затрат не составляется;
- амортизация начисляется по линейному методу (одинаковая сумма в каждом месяце).

Подчеркнем одну важную особенность составления бюджета, имеющую отношение к НДС. Дело в том, что в годовом бюджете одна часть бюджетов (например, бюджет продаж или себестоимость) составляется на базисе начислений и служит для формирования отчета о прибыли. Для этих бюджетов все расчетные статьи планируются без НДС. Другая часть бюджетов составляется на кассовом базисе (например, бюджет оплаты поставщикам за сырье). Статьи этих бюджетов планируются с НДС, поскольку это соответствует фактическому денежному потоку. Помимо такого отражения НДС в отдельных бюджетах, дополнительно составляется отдельно бюджет НДС, который устанавливает плановое значение налога на добавленную стоимость, которое предприятие начисляет и выплачивает каждый месяц.

1. Начальный баланс компании

Основные статьи начального баланса рассчитываются на основании фактического баланса на последнюю дату и бюджета на текущий год. Баланс компании, рассматриваемой в примере, приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Начальный баланс компании

АКТИВ		
<i>Текущие активы</i>		
	Ден. ед.	Справочно (в единицах)
Денежные средства	50000	
Задолженность бюджета по НДС	0	
Дебиторская задолженность	658451	
Сомнительная задолженность	1881	
Запасы материалов, в т. ч. для	21550	
Продукта 1	15000	
Продукта 2	3100	
Продукта 3	3450	
Запасы готовой продукции, в т. ч.	47700	
Продукт 1	30000	25 ед.
Продукт 2	7200	2 ед.
Продукт 3	10500	5 ед.
<i>Всего текущие активы</i>	<i>779582</i>	
<i>Основные средства</i>		
Земля	0	
Сооружения и оборудование	18327000	
Накопленная амортизация	–7019000	
Сооружения и оборудования (остаточная стоимость)	11308000	
Итого актив	12087582	

ПАССИВ		
<i>Текущие обязательства</i>		
Кредиторская задолженность поставщикам	86000	
Кредиторская задолженность по зарплате	15000	
Кредиторская задолженность перед бюджетом:	80000	
по НДС	50000	
по налогу на прибыль	30000	
Краткосрочные кредиты и займы	0	
<i>Собственный капитал</i>		
Акционерный капитал	9000000	
Нераспределенная прибыль	2906582	
<i>Всего акционерный капитал</i>	<i>11906582</i>	
Итого пассив	12087582	

2. Составление бюджета продаж и графика прихода денег.

Маркетинговый отдел совместно с отделом сбыта при составлении бюджета продаж определяют примерный суммарный объем продаж за год, который затем должен быть распределен по месяцам. Распределить планируемую сумму продаж по месяцам можно двумя способами: рассчитать объем продаж для каждого месяца отдельно или использовать коэффициенты (или индексы) сезонности реализации продукции. Коэффициенты сезонности рассчитывается как доля объема продаж каждого месяца в суммарных продажах за год, либо как отношение объема продаж за определенный месяц к среднемесячным продажам за год. Можно также использовать месячный индекс сезонности, рассчитываемый как отношение продаж текущего месяца к продажам предыдущего. Формулы для расчета индексов сезонности тремя разными способами приведены в таблице 2.

Таблица 2. – Формулы для расчета коэффициентов сезонности

Коэффициент сезонности	Индекс сезонности (от среднего)	Месячный индекс сезонности
$I_{S,t} = \frac{Sales_t}{\sum_{t=1}^{12} Sales_t}$	$I_{S,t} = \frac{Sales_t}{\frac{1}{12} \sum_{t=1}^{12} Sales_t}$	$I_{S,t} = \frac{Sales_t}{Sales_{t-1}}$

Для целей годового бюджетирования наиболее удобным является использование коэффициента сезонности, т. е. доли продаж каждого месяца в суммарных продажах за год, поскольку легче спланировать объем продаж суммарно за год, чем прогнозировать среднемесячный объем продаж или продажи конкретного месяца.

Для определения коэффициента сезонности по месяцам необходимо собрать данные о фактических продажах предыдущих периодов. Показатели сезонности лучше определять исходя из продаж в натуральном выражении, чтобы исключить влияние изменения цен.

В рассматриваемом примере для упрощения и большей наглядности коэффициенты сезонности (таблица 4) определяются на основании статистики текущего года (таблица 3).

Таблица 3 – Объем продаж текущего года, шт.

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	ноя.	дек.	Всего
Продукт 1	546	506	469	489	482	419	303	311	372	492	556	626	5571
Продукт 2	50	40	28	39	53	84	22	27	25	33	31	37	469
Продукт 3	113	92	87	93	99	100	85	84	80	88	90	127	1138
Всего	709	638	584	621	634	603	410	422	477	613	677	790	7178

Таблица 4 – Коэффициенты сезонности по видам продукции, %

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	всего
Продукт 1	9,8%	9,1%	8,4%	8,8%	8,7%	7,5%	5,4%	5,6%	6,7%	8,8%	10,0%	11,2%	100,0%
Продукт 2	10,7%	8,5%	6,0%	8,3%	11,3%	17,9%	4,7%	5,8%	5,3%	7,0%	6,6%	7,9%	100,0%
Продукт 3	9,9%	8,1%	7,6%	8,2%	8,7%	8,8%	7,5%	7,4%	7,0%	7,7%	7,9%	11,2%	100,0%

На бюджетный год планируется следующий объем продаж:

- Продукт 1 – 5775 шт.;
- Продукт 2 – 490 шт.;
- Продукт 3 – 1190шт.

Задание!!!!!! Рассчитать на основании коэффициентов сезонности (таблица 4) и планируемых объемов продаж на год объем продаж по каждому продукту на каждый бюджетный месяц и представить в таблице 5.

Таблица 5 – Планируемый объем продаж по месяцам, шт.

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	январь
Продукт 1													
Продукт 2													
Продукт 3													
Всего													

Объем продаж на январь следующего за бюджетным года планируется на основании прогноза продаж на январь бюджетного года и 5 % роста продаж в последующем году по сравнению с бюджетным.

Бюджет продаж в денежном выражении определяется исходя из прогноза объема продаж в натуральном выражении (таблица 5) и планируемых цен. Для определения цен в бюджетном году необходимо проанализировать динамику цен в текущем периоде и скорректировать ее на индекс инфляции и возможное изменение ситуации на рынке. В рассматриваемом примере для упрощения цены бюджетного года взяты на уровне цен текущего года скорректированные на инфляцию 12% в год. (таблица 6).

Таблица 6 – Фактические цены текущего года(без учета НДС), руб./шт.

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	январь
Продукт 1	1120	1120	1120	1000	960	880	880	880	880	890	940	1050	1090
Продукт 2	4670	4670	4670	4200	4100	4000	4100	4100	4100	4300	4500	4500	4500
Продукт 3	1720	1720	1720	1500	1450	1400	1400	1400	1400	1450	1500	1650	1700

Задание!!!!!! Сделать прогноз цен и выручки на бюджетный период и представить в таблицах 7 и 8.

Таблица 7 – Прогноз цен (без учета НДС), руб./шт.

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	январь
Продукт 1													
Продукт 2													
Продукт 3													

Таблица 8 – Прогноз выручки (без учета НДС), руб.

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	Всего
Продукт 1													
Продукт 2													
Продукт 3													
Всего													

График прихода денег может быть составлен двумя способами. Первый, самый простой, используется в компаниях, которые определяют для своих клиентов фиксированное количество дней отсрочки платежа или предоплаты, и имеет высокую платежную дисциплину. Для данного метода сумма выручки просто сдвигается на величину отсрочки платежа.

Если компания четко не регламентирует величину отсрочки платежа, для определения прогнозной суммы прихода денег необходимо проанализировать сумму дебиторской задолженности и предоплаты по срокам давности и определить процентное соотношение оплаты клиентами за товар в предшествующих, текущем и последующих месяцах. Как и при анализе продаж и цен, при анализе дебиторской задолженности и предоплаты необходимо учитывать сезонность (т. е. период для анализа должен составлять не менее 12 месяцев, для каждого из которых необходимо определить процентное соотношение прихода денег).

Исходные данные для определения коэффициентов оплаты за продукцию для рассматриваемого примера приведены в таблице 9 и 10.

Таблица 9 – **Фактическая выручка (с НДС), руб.**

Наименование	янв.	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	Всего
Продукт 1	721594	668730	619830	577020	546010	415313	300334	308263	368726	516698	616715	775 614	6434847
Продукт 2	275530	220424	154297	193284	256414	396480	106436	130626	120950	167442	164610	196470	2382963
Продукт 3	229345	186723	176575	164610	169389	165200	140420	138768	132160	150568	159300	247 269	2060327
ВСЕГО	1226468	1075877	950702	934914	971813	976993	547190	577657	621836	834708	940 625	1 219353	10878137

Таблица 10 – **Фактические остатки дебиторской задолженности (с НДС), руб.**

Наименование	янв.	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.
период от 0 до 30 дней	1030233	763873	589435	514203	466470	439647	218876	248393	286045	400660	479719	658451
безнадежные долги	5000	6132	4304	5704	2805	3887	5862	1642	2311	3109	3339	1881
задолженность на конец месяца	1035233	770005	593739	519907	469275	443534	224738	250034	288355	403769	483058	660332

В соответствии со спецификой работы, описываемой в примере компании, величина отсрочки платежа может быть не больше 30 дней. Дебиторская задолженность со сроком больше 30 дней считается безнадежной. При этом делается допущение, что сумма безнадежных долгов в таблице 10 в каждом месяце списывается, поэтому число в следующем месяце показывает величину вновь появившихся безнадежных долгов.

На основании суммы выручки и дебиторской задолженности рассчитана сумма оплаты за товар в текущем и следующем месяце (таблица 11).

Таблица 11 – **Фактическая оплата за товар (с НДС), руб.**

Наименование	янв.	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.
Оплачено в текущем месяце	196235	312004	361267	420711	505343	537346	328314	329265	335792	434048	460906	560902
Оплачено в следующем месяце	1024101	759569	583731	511398	462583	433785	217234	246082	282936	397321	477838	658451

Сумма оплаты в текущем месяце определяется как разница между суммой выручки и дебиторской задолженностью с периодом от 0 до 30 дней. Например:

$$\text{Оплата в феврале (в текущем месяце)} = 1075877 - 763873 = 312004 \text{ руб.}$$

Сумма оплаты в следующем месяце рассчитывается как разница между суммой дебиторской задолженности с периодом от 0 до 30 дней в текущем месяце и суммой безнадежных долгов в следующем месяце. Например:

$$\text{Оплата в феврале (в следующем месяце)} = 763873 - 4304 = 759569 \text{ руб.}$$

Все, что не было оплачено в текущем и следующем месяце, признается безнадежной задолженностью.

Доля оплат в текущем и следующем месяце, а также процент безнадежных долгов для описываемого примера приведен в таблице 12.

Таблица 12 – **Фактические коэффициенты оплаты за товар, %**

Наименование	янв.	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.
Доля оплаты в текущем месяце	16,0%	29,0%	38,0%	45,0%	52,0%	55,0%	60,0%	57,0%	54,0%	52,0%	49,0%	46,0%
Доля оплаты в следующем месяце	83,5%	70,6%	61,4%	54,7%	47,6%	44,4%	39,7%	42,6%	45,5%	47,6%	50,8%	53,5%

Итого поступление денег													
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. Составление бюджета производства.

Бюджет производства - это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях).

Он опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних закупок. Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Планируемый} & & \text{Планируемый} & & \text{Запасы готовой} & & \text{Запасы готовой} \\ \text{объем} & = & \text{объем} & + & \text{продукции на} & - & \text{продукции на} \\ \text{производства} & & \text{продаж} & & \text{конец периода} & & \text{начало периода} \end{array}$$

Сложным моментом является определение оптимального запаса продукции на конец периода. С одной стороны большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставкой сырья, с другой стороны, деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода.

Как правило, запас готовой продукции на конец периода выражают в процентах относительно продаж следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.

Для рассматриваемого примера для всех видов продукции планируется обеспечить 5 % запасы готовой продукции от потребностей следующего месяца. Кроме того, запасы продукции на конец января года, следующего за бюджетным, планируются в натуральном выражении, поскольку их нельзя рассчитать на основании процента:

- по продукту 1 – 30 шт.;
- по продукту 2 – 2 шт.;
- по продукту 3 – 7 шт.

Задание!!!! Разработать бюджет производства (таблица 15).

Таблица 15 – Бюджет производства готовой продукции, шт

Наименование	январ.	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	Всего	январ.
Продукт 1														
Ожидаемый объем сбыта														
Запасы на конец месяца														
Запасы на начало месяца														
Объем производства														
Продукт 2														
Ожидаемый объем сбыта														
Запасы на конец месяца														
Запасы на начало месяца														
Объем производства														
Продукт 3														
Ожидаемый объем сбыта														
Запасы на конец месяца														
Запасы на начало месяца														
Объем производства														

4. Составление бюджета прямых затрат на материалы.

Методика составления данного бюджета:

Таблица 16 – Планируемые нормы расхода сырья и прямых материалов, руб./шт

Наименование	янв.	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	янв.
Продукт 1	750	680	680	600	500	470	480	490	540	580	660	760	750
Продукт 2	2000	1770	1770	1580	1330	1260	1230	1310	1420	1510	1720	1940	1850
Продукт 3	1040	950	950	850	720	690	690	710	770	820	920	1050	1040

Форма графика платежей за материалы представлена в таблице 18. Если бюджет прямых материалов планируется по видам сырья, которые поставляют разные поставщики и условия работы с каждым поставщиком различные, необходимо по каждому поставщику составлять отдельный график платежей.

[illegible]

[illegible]

Платежи всего													
------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Шаг 5. Составление бюджета прямых затрат на оплату труда.

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

При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают следующие факторы:

- бюджет 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, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате. Этот график составляется по тому же принципу, что и график оплаты платежей за сырье и материалы.

В рассматриваемом примере производственные работники имеют сдельную оплату труда с фиксированными тарифами за производство килограмма продукции, которые составляют (с начислениями):

- по продукту 1 – 18 руб./шт.;
- по продукту 2 – 73 руб./шт.;
- по продукту 3 – 45 руб./шт.

Форма бюджета затрат на оплату труда персонала приведена в таблице 19.

Задание!!!! Разработать бюджет затрат на оплату труда персонала (таблица 19).

Таблица 19 – Бюджет оплаты труда основного персонала

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сентяб.	окт.	нояб.	декаб.	Всего
Продукт 1													
Объем производства продукции, шт.													
Трудозатраты, руб./шт.													
Затраты на оплату труда, руб.													
Продукт 2													
Объем производства продукции, шт.													
Трудозатраты, руб./шт.													
Затраты на оплату труда, руб.													
Продукт 3													
Объем производства продукции, шт.													
Трудозатраты, руб./шт.													
Затраты на оплату труда, руб.													
Суммарные затраты (с начисл.)													

Шаг 6. Составление бюджета потребления энергоресурсов.

Бюджет потребления энергоресурсов – это количественное выражение планов относительно затрат компании на энергоресурсы.

Данный бюджет целесообразно составлять только для компаний, у которых затраты на

энергоресурсы составляют значительную долю в себестоимости произведенной продукции.

Потребление энергоресурсов рассчитывается на основании планируемого объема производства (бюджета производства, таблица 15) и следующих нормативов расхода энергоресурсов на единицу продукции:

- Продукт 1 – 31 руб./шт.;
- Продукт 2 – 52 руб./шт.;
- Продукт 3 – 43 руб./шт.

Форма бюджета потребления энергоресурсов и затрат на энергоресурсы приведена в таблице 20.

Задание!!!! Разработать бюджет потребления энергоресурсов и затрат на энергоресурсы (таблица 20).

Таблица 20 – Бюджет потребления энергоресурсов и затрат на энергоресурсы

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	Всего
Продукт 1													
Объем производства продукции, шт.													
Расход энергоресурсов, руб./шт.													
Затраты энергоресурсов, руб.													
Продукт 2													
Объем производства продукции, шт.													
Расход энергоресурсов, руб./шт.													
Затраты энергоресурсов, руб.													
Продукт 3													
Объем производства продукции, шт.													
Расход энергоресурсов, руб./шт.													
Затраты энергоресурсов, руб.													
Всего затраты, руб.													

Шаг 7. Составление бюджета производственных накладных расходов.

Бюджет производственных накладных расходов – это количественное выражение планов относительно всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.

Производственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть (амортизация, текущий ремонт и т. д.) планируется в зависимости от реальных потребностей производства с использованием данных прошлых периодов, а переменная часть использует подход, основанный на нормативах. Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Для оценки нормативов затрат используют различные базовые показатели. Расчет нормативов производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

Для описываемого примера нормативы переменных накладных расходов устанавливаются на килограмм произведенной продукции и составляют:

- для продукта 1 – 37 руб./шт.;
- для продукта 2 – 117 руб./шт.;
- для продукта 3 – 52 руб./шт.

Сумма постоянных затрат по статьям за месяц приведена в таблице 21.

Таблица 21 – Сумма постоянных накладных расходов, руб./мес.

Статья	рубли
Затраты на доставку сырья	70
Содержание кладовщика	342
Содержание лаборатории	11187
Текущий ремонт	6429
Спецодежда и санитария	2259
Топливо, газ	7387
Электроэнергия	14080
Вода	6389
Ремонт оборудования	6341
Перевозки работников	1197
Амортизация	42560
Содержание оборудования	16255
Командировочные	90
Всего	114586

Постоянные производственные затраты, планируемые по компании в целом, необходимо распределить по видам продукции пропорционально установленной базе распределения затрат. Для данного предприятия наиболее рациональным будет использование в качестве базы распределения затрат затраты на оплату труда основного персонала, планируемые в бюджете прямых затрат на оплату труда (таблица 19), поскольку данный показатель учитывает усилия, затрачиваемые на производство каждого вида продукции (соответственно, на более трудоемкий продукт будет относиться большая часть накладных затрат). Сумма постоянных затрат распределяется пропорционально доле затрат на оплату труда по продукту в суммарных затратах на труд каждого месяца.

Например, для января затраты на труд для продукта 1 = 10211 руб., для продукта 2 = 3803 руб., для продукта 3 = 5301 руб. Суммарные затраты на труд января = 19315 руб. Таким образом доля затрат на труд в суммарных затратах: для продукта 1 = $10211/19315 = 0,53$ (или 53%), для продукта 2 = $3803/19315 = 0,2$ (или 20%), для продукта 3 = $5301/19315 = 0,27$ (или 27%). Распределение постоянных накладных расходов осуществляется пропорционально доле затрат на оплату труда: на 1 продукт – 53% от 114586 руб. (сумма постоянных накладных затрат в месяц), на продукт 2 – 20% от 114586 руб., на продукт 3 – 27% от 114586 руб.

Форма бюджета производственных накладных расходов приведена в таблице 22.

Задание!!!! Разработать бюджет производственных накладных расходов (таблица 22).

Таблица 22 – Бюджет производственных накладных расходов

[illegible]

<i>Итого накладных затрат</i>													
Продукт 2													
Объем производства продукции, шт.													
Норма переменных затрат, руб./шт													
Сумма переменных затрат, руб.													
Доля постоянных затрат													
Планируемые пост, затр., руб.													
<i>Итого накладных затрат</i>													
Продукт 3													
Объем производства продукции, шт.													
Норма переменных затрат, руб./шт.													
Сумма переменных затрат, руб.													
Доля постоянных затрат													
Планируемые пост, затр., руб.													
<i>Итого накладных затрат</i>													
Итого накладных расходов													
Амортизация													
Выплата накладных расходов													

При планировании оплаты накладных расходов из общей суммы затрат вычитается амортизация, поскольку она является неденежной статьей затрат.

Шаг 8. Составление бюджета себестоимости реализованной продукции.

Данный бюджет является расчетным и необходим для определения планируемой производственной себестоимости произведенной и реализованной продукции, а также остатков на конец периода. Бюджет себестоимости формируется на основании бюджетов производства, потребления материалов, оплаты труда, потребления энергоресурсов и производственных накладных затрат. В примере используется метод Absorption costing, поэтому можно воспользоваться следующим механизмом расчета себестоимости реализованной продукции и запасов (примечание: если компания использует метод распределения затрат Direct costing, данный механизм не может быть применен):

- 1) рассчитывается себестоимость произведенной за месяц продукции;
- 2) определяется себестоимость единицы произведенной продукции путем деления себестоимости произведенной продукции на объем производства;
- 3) рассчитывается себестоимость реализованной продукции по следующей формуле:

$$\text{Себестоимость реализованной продукции} = \left(\begin{array}{c} \text{Объем продаж} \\ \text{(в нат. вып.)} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Запасы на начало месяца} \\ \text{(в нат. вып.)} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Себестоимость единицы} \\ \text{произведенной продукции} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Себестоимость запасов на} \\ \text{начало месяца} \end{array}$$

4) рассчитывается себестоимость остатков на конец месяца как произведение запасов в натуральном выражении на себестоимость единицы произведенной продукции.

Форма бюджета себестоимости для рассматриваемого примера приведена в таблице 23.

Таблица 23 – Бюджет себестоимости продукции (руб.)

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.
Продукт 1												
Сумма затрат за месяц, в т. ч.												
материалы												
энергоресурсы												
оплата труда												
накладные затраты												
<i>Затраты на ед. продукции</i>												
Стоимость запасов на начало месяца												
Себестоимость реализ. прод.												
Стоимость запасов на конец месяца												
Продукт 2												
Сумма затрат за месяц, в т. ч.												
Затраты на ед. продукции												
Стоимость запасов на начало месяца												
Себестоимость реализ. прод.												
Стоимость запасов на конец месяца												
Продукт 3												
Сумма затрат за месяц, в т. ч.												
<i>Затраты на ед. продукции</i>												
Стоимость запасов на начало месяца												
Себестоимость реализ. прод.												
Стоимость запасов на конец месяца												

Шаг 9. Составление бюджета затрат на реализацию и управление.

Бюджет управленческих и сбытовых расходов – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции. Структура бюджета изображена на рис. 1.

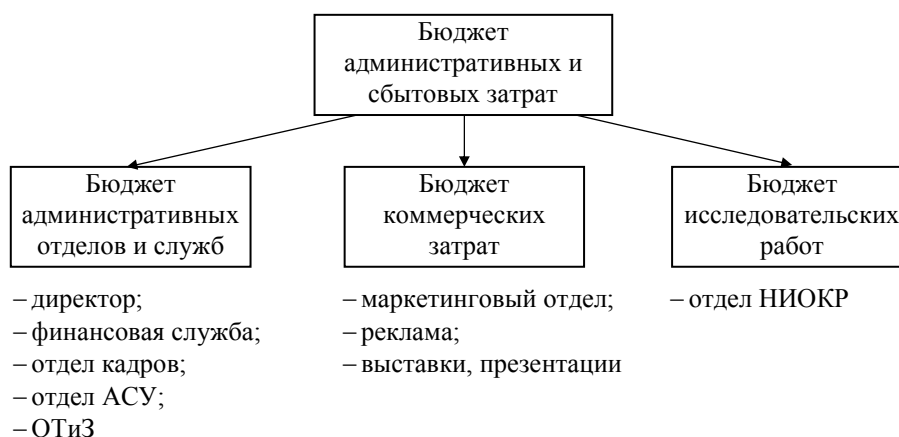


Рис. 1. Основные составляющие блоки бюджета административных и сбытовых затрат

Административные затраты можно планировать по каждому отделу отдельно, чтобы контролировать затраты на каждом месте возникновения, или в целом по компании. Планировать затраты по компании в целом целесообразно, если сумма административных затрат имеет незначительную долю в общих затратах компании и, соответственно, нет смысла усложнять бюджетный процесс, а также если возможности определения затрат каждого отдела ограничены учетной системой. Бюджет коммерческих затрат целесообразно составлять одновременно с бюджетом продаж. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями. Чтобы отдел маркетинга качественно выполнил свою работу по составлению бюджета продаж и коммерческих расходов, необходимо учитывать следующее:

- 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 продвижение товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

Бюджет научно-исследовательских работ включает в себя затраты отдела НИОКР по разработке новых и совершенствованию существующих продуктов.

Большинство управленческих и сбытовых расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

В рассматриваемом примере норматив переменных затрат на единицу реализованной продукции составляет:

- для продукта 1 – 1 руб./шт.;
- для продукта 2 – 3 руб./шт.;
- для продукта 3 – 2 руб./шт.

Планируемые статьи постоянных затрат за месяц приведены в таблице 24.

Таблица 24 – Планируемые административные и сбытовые затраты, руб./мес.

Статья	рубли
Административные расходы	
Зарплата админперсонала	31112
Командировки	481
Содержание легкового транспорта	3831
Амортизация	12080
Почтово-канцелярские расходы	405
Вневедомственная охрана	2470
Программное обеспечение	170

[illegible]

постоянных затрат													
Всего планируемые затраты													
Амортизация													
Выплата управленческих и сбытовых расходов													

В примере принимается допущение, что все затраты начисляются и оплачиваются в один период. В случае если по некоторым статьям момент начисления и оплаты затрат существенно различаются (например, оплата производится через месяц после начисления), необходимо планировать начисление и оплату по каждой статье отдельно с учетом периода отсрочки или предоплаты.

Шаг 10. Составление прогнозного отчета о прибылях и убытках.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль.

Плановый отчет о прибылях и убытках содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия и тем самым позволяет менеджерам проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибыли. Если сметная чистая прибыль необычно мала, по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, необходим дополнительный анализ всех составляющих сметы и ее пересмотр.

Форма отчета о прибылях и убытках для описываемого примера приведена в таблице 26.

Выручка переносится в отчет из бюджета продаж, себестоимость – из бюджета себестоимости, затраты на сбыт и управление – из бюджета административных и сбытовых затрат. Проценты за кредит отсутствуют, поскольку у компании нет заемных источников финансирования. Налог на прибыль рассчитывается с учетом накопленных убытков предшествующих периодов (убыток месяца уменьшает налогооблагаемую прибыль в следующем месяце.). Ставка налога на прибыль составляет 22 %.

Задание!!!! Разработать прогнозный отчет о прибылях и убытках (таблица 26).

Таблица 26 – Прогнозный отчет о прибылях и убытках, руб.

Наименование	январь	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сентяб.	окт.	нояб.	декаб.	За год
Выручка за продукцию													
Себестоимость реал. прод.													
<i>Валовая прибыль</i>													
Затраты на сбыт и упр.													
<i>Прибыль до проц. и налог.</i>													
Проценты за кредит													
<i>Прибыль до налогов</i>													
Налог на прибыль													
Чистая прибыль													

Шаг 11. Составление бюджета движения денежных средств.

Бюджет денежных средств – это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход – по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с

минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия). Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

Минимальная денежная сумма представляет собой своего рода буфер, который позволяет спасти положение при ошибках в управлении движением наличных средств и в случае непредвиденных обстоятельств. Эта минимальная сумма денежных средств не является фиксированной. Как правило, она будет несколько больше в течение периодов высокой деловой активности, чем во время спада. Кроме того, для повышения эффективности управления денежными средствами значительная часть указанной суммы может находиться на депозитных счетах.

Бюджет денежных средств составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки.

Данные по бюджету продаж, различным бюджетам производственных и текущих расходов, а также по бюджету капитальных затрат отражаются в бюджете денежных средств. Во внимание также должны быть приняты выплаты дивидендов, планы финансирования за счет собственных средств или долгосрочных кредитов, а также другие проекты, требующие денежных расходов.

В примере форма бюджета движения денежных средств (таблица 27) упрощена – не разбивается по видам деятельности, поскольку компания планирует только операционную деятельность.

Задание!!!! Разработать бюджет движения денежных средств (таблица 27).

Таблица 27 – Бюджет движения денежных средств, руб.

Наименование	янв.	фев.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	за год
Денежные средства на начало													
Поступление денежных средств													
от потребителей													
Денежные средства доступные для использования													
Расходование денежных средств													
на основные материалы													
на энергоресурсы													
на оплату труда основного персонала													
производственные накладные затраты													
затраты на сбыт и управление													
налог на прибыль													
Всего													
Избыток (дефицит) денежных средств													

Для компенсации нехватки денежных средств и обеспечения минимального остатка в размере 30

[illegible]

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

Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Прогнозный баланс позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей. Наконец, прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период – действительно, если все бюджеты составлены методически правильно, баланс «должен сойтись», т. е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

[illegible]

[illegible]

Всего акционер- ный капитал													
Итого пассивы													

В отличие от прошлого года, в котором списание дебиторской задолженности на затраты происходило ежемесячно, в бюджетном году сумма безнадежных долгов будет накапливаться в балансе в течение года.

Особенности формирования прогнозного баланса:

- денежные средства на конец периода рассчитываются на основании остатка на начало периода и чистого денежного потока из бюджета движения денежных средств;
- счета дебиторов переносятся из графика платежей покупателей за продукцию;
- статья «сомнительные задолженности» рассчитывается на основании планируемой выручки и коэффициента безнадежных долгов;
- запасы материалов и готовой продукции периода рассчитываются в бюджетах потребления материалов и себестоимости, соответственно;
- накопленная амортизация определяется на основании планируемых амортизационных отчислений в бюджетах производственных накладных затрат и затрат на реализацию и управление;
- счета к оплате определяются из графика платежей за материалы по тому же принципу, как и счета к получению;
- задолженность по зарплате определяется из бюджета оплаты труда основного персонала как сумма начисленной зарплаты в текущем месяце (зарплата начисляется в текущем, а выплачивается в следующем месяце);
- задолженность перед бюджетом по налогу на прибыль определяется из прогнозного отчета о прибыли как сумма, начисленная в текущем месяце;
- остаток по краткосрочному кредиту рассчитывается в графике дополнительного финансирования;
- нераспределенная прибыль переносится в баланс из прогнозного отчета о прибыли.