

Задача

Предположим, что организация осуществляет изготовление деревянных оконных рам. По результатам исследований маркетингового отдела определен объем продаж на год, в т. ч. по кварталам, и составлен бюджет продаж (табл. 5.1). **Бюджет продаж**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Объем продаж, шт.	200	250	350	200	1000
2	Цена продаж, руб.	1000	1000	1000	1000	1000
3	Выручка от продажи	200 000	250 000	350 000	200 000	1 000 000

В соответствии со сложившейся практикой 70 % проданной продукции оплачивается покупателями в квартале продажи, а 30 % – в следующем квартале. Предполагаемая величина непогашенной покупателями дебиторской задолженности за проданную им продукцию должна составить на начало планируемого периода 50 000 руб (табл. 5.2): **График ожидаемых поступлений денежных средств (руб.)**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Задолженность покупателей на начало планируемого периода					
2	Поступления денежных средств от покупателей за проданную продукцию:					
	в I квартале					
	во II квартале					
	в III квартале					
	в IV квартале					
3	Всего денежных поступлений *					

Планируется на конец каждого квартала бюджетного периода создавать запас готовой продукции в размере 10 % от объема продаж следующего квартала. Запас готовой продукции на начало года планируется в размере 20 штук, на конец – 22 штуки. Определим объем производства продукции в бюджетном периоде с учетом приведенных данных (табл. 5.3). **Бюджет производства**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Планируемый объем продаж, шт.					
2	Запас ГП на конец периода, шт.					
3	Запас ГП на начало периода, шт.					
4	Объем производства продукции, шт.					

Для изготовления деревянных оконных рам организация использует в качестве основных материалов один вид древесины. Планируемый запас основных материалов на складе на конец каждого квартала составляет 10 % от потребности в материалах в следующем квартале. Запас материалов на начало года планируется в размере 3,03 м³, на конец – в размере 3,30 м³.

Определить количество и стоимость материалов, которые должны быть приобретены (закуплены) в бюджетном периоде (табл. 5.4).

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Объем производства продукции, шт.					
2	Норма расхода материала на изготовление 1 ед. продукции, м ³ /шт.					
3	Потребность в материалах на изготовление запланированного объема продукции, м ³					
4	Запас материалов на складе на конец периода, м ³					
5	Запас материалов на складе на начало периода, м ³					
6	Объем закупки материала, м ³					
7	Цена материалов, руб./ м ³					
8	Потребность в материалах на изготовление запланированного объема продукции, руб					
9	Стоимость закупки материалов, руб.					

Планируется следующая схема платежей за приобретаемые материалы: 60 % приобретенных материалов оплачивается в квартале закупки, 40 % – в следующем квартале. Предлагаемая величина непогашенной кредиторской задолженности перед поставщиками за приобретенные материалы должна составить на начало планируемого периода – 60 000 руб. (табл. 5.5). **График ожидаемых платежей**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Задолженность поставщикам на начало планируемого периода					
2	Перечисление денежных средств поставщикам за					

	материалы, приобретенные:					
	в I квартале					
	во II квартале					
	в III квартале					
	в IV квартале					
3	Всего платежей					

(табл. 5.6). **Бюджет трудовых затрат**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Объем производства продукции, шт.					
2	Норма затрат рабочего времени на изготовление 1 ед. продукции, час/шт.					
3	Затраты на изготовление запланированного объема продукции, час					
4	Стоимость 1 часа работы (расценка), руб.					
5	Затраты труда на изготовление запланированного объема продукции, руб.					

На основании данных о фактических общепроизводственных расходах в предшествующих периодах установлено, что постоянная часть этих расходов составляет ежеквартально 21 000 руб., в т. ч. амортизация основных средств – 8000 руб. Коэффициент-ставка переменных общепроизводственных расходов составляет в планируемом периоде 18 руб. на 1 час работы. С учетом приведенных данных определим величину общепроизводственных расходов в бюджетном периоде и размер связанных с ними ожидаемых платежей (табл. 5.7). **Бюджет ОПР**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Затраты труда на изготовление запланированного объема продукции, час					
2	Коэффициент (ставка) переменных ОПР, руб. / час					
3	Переменные ОПР, руб.					
4	Постоянные ОПР, руб.					
5	Итого ОПР, руб. в т. ч. амортизация					
6	Ожидаемые платежи в связи с ОПР, руб.					

Согласно данным анализа и расчетов постоянные коммерческие и управленческие расходы составляют 26 000 руб. ежеквартально, а ставка переменных коммерческих расходов – 22 руб. на ед. реализованной продукции. С учетом приведенных данных бюджет коммерческих и управленческих расходов будет иметь следующий вид (табл. 5.8). **Бюджет коммерческих и управленческих расходов**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Объем продаж, шт.					
2	Ставка переменных коммерческих расходов, руб./шт.					
3	Переменные коммерческие расходы, руб.					
4	Постоянные управленческие расходы, руб. в т. ч. аренда ОС заработная плата управленческого персонала					
5	Всего коммерческие и управленческие расходы					

(табл. 5.9). **Расчет сокращенной производственной себестоимости продукции (руб.)**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Объем производства продукции, шт.					
2	Материальные затраты: • всего • на 1 ед. продукции					
3	Трудовые затраты: • всего • на ед. продукции					
4	Переменные ОПР: • всего					

	• на ед. продукции					
5	Итого переменные производственные затраты (сокращенная производственная себестоимость):					
	• всего					
	• на ед. продукции.					

Бюджет себестоимости реализованной продукции разрабатывается согласно данным всех бюджетов производственных затрат и бюджета коммерческих и административных расходов (табл. 5.10). **Бюджет себестоимости реализованной продукции (руб.)**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Объем продаж шт.					
2	Сокращенная производственная себестоимость, руб.:					
	• ед. готовой продукции					
	• всей реализованной продукции					
3	Переменные коммерческие расходы					
4	Постоянные ОПР					
5	Постоянные управленческие расходы					
6	Итого полная себестоимость продукции					

Для составления прогнозного отчета о финансовых результатах используем данные об ожидаемых доходах (бюджет продаж), переменных и постоянных затратах (бюджеты материальных, трудовых, ОПР, коммерческих и управленческих расходов) (табл. 5.11). **Прогнозный отчет о прибылях и убытках, (руб.)**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Выручка					
2	Минус переменные затраты:					
	• материальные					
	• трудовые					
	• ОПР					
	• коммерческие					
	Всего переменные затраты					
3	Маржинальная прибыль					
4	Минус постоянные затраты:					
	• ОПР					
	• управленческие					
	Всего постоянные затраты					
5	Прибыль от продаж					
6	Минус проценты за кредит					
7	Прибыль до налогового обложения					
8	Минус налог на прибыль					
9	Чистая прибыль					

Далее составим бюджет движения денежных средств (прогноз денежных потоков).

Поскольку в I кв. имеющихся денежных средств недостаточно для осуществления запланированных операций, то планируется использование заемных средств – краткосрочного кредита банка. Планируется получить в I кв. кредит в сумме 20 000 руб. на срок 6 месяцев под 20 % годовых. Возврат кредита планируется осуществить во II кв. в сумме 10 000 руб. и в III кв. – 10 000 руб. Бюджет движения денежных средств в табл. 5.12. **Бюджет движения денежных средств**

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Остаток денежных средств на начало					
2	Поступления денежных средств:					
	• выручка от продажи					
	Итого денежных средств					
3	Отток денежных средств:					
	• на закупку материалов					
	• на оплату труда					
	• ОПР					
	• коммерческие и управленческие расходы					
	• покупка оборудования					
	• налог на прибыль					

4	Итого выплаты					
	Чистый поток денежных средств					
	Дополнительное финансирование – кредит					
	Погашение кредита					
	Проценты за кредит					
	Остаток денежных средств на конец					

Прогнозный бухгалтерский баланс составляется на основе данных баланса предшествующего года с учетом планируемых изменений состояния активов и пассивов согласно показателям разработанных бюджетов. Таблица 5.13 **Баланс на конец года предшествующего бюджетному**

Актив		Пассив	
Наименование статей	Сумма, руб.	Наименование статей	Сумма, руб.
I. Внеоборотные активы Основные средства:	150 000	III. Капитал и резервы. Уставный капитал	80 000
Минус амортизация	16 000	Нераспределенная прибыль	76 180
<i>Всего внеоборотные активы</i>	134 000	<i>Всего капитал и резервы</i>	156 180
II. Оборотные активы. Запасы материалов	6140	IV. Долгосрочные обязательства	
Запасы готовой продукции	13 840	V. Краткосрочные обязательства	
Дебиторская задолженность покупателей	50 000	Кредиторская задолженность поставщикам	60 000
Денежные средства	15 000	Начисленный налог на прибыль	2800
<i>Всего оборотные активы</i>	84 980	<i>Всего краткосрочные обязательства</i>	62 800
Валюта баланса	218 980	Валюта баланса	218 980

Таблица 5.14 **Прогнозный баланс на конец бюджетного периода**

Актив	Сумма, руб.
I. Внеоборотные активы Основные средства	
Минус: амортизация	
Всего внеоборотные активы	
II. Оборотные активы Запасы материалов	
Запасы готовой продукции	
Дебиторская задолженность покупателей	
Денежные средства	
Всего оборотные активы	
Пассив	Сумма, руб.
III. Капитал и резервы Уставный капитал	
Нераспределенная прибыль	
Всего капитал и резервы	
V. Краткосрочные обязательства Кредиторская задолженность	
Начисленный налог на прибыль	
Всего краткосрочные обязательства	
Валюта баланса	

Таблица 5.15 **Расчет стоимости запасов готовой продукции**

Показатели	Количество, шт.	Сокращенная себестоимость 1 ед. готовой продукции, руб.	Всего себестоимость, руб.
Остаток на начало года			
Планируемое поступление на склад за год			
Планируемая реализация со склада за год			
Остаток на конец года			

Таблица 5.16 **Расчет стоимости запасов материалов**

Показатели	Количество, м ³	Цена за ед, руб.	Всего стоимость, руб.
Остаток на начало года			
Планируемое поступление на склад за год			

Планируемый расход со склада за год			
Остаток на конец года			