

КОМПЛЕКСНАЯ ЗАДАЧА №2

Рассмотрим условный пример разработки генерального бюджета предприятия на год с разбивкой по кварталам.

Предприятие 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. 1).

Таблица 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, руб.	1000	1000	1000	1000	1000
3	Выручка, руб. (стр. 1·стр. 2) *					

* Будет использовано:

- при составлении графика ожидаемых поступлений денежных средств;
- при разработке прогноза финансовых результатов.

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. Постройте график денежных поступлений (табл. 2).

Таблица 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*					

* Будет использовано при составлении бюджета денежных средств.

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. Определите объем производства продукции в бюджетном периоде с учетом приведенных данных (табл. 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. (стр. 1+стр. 2–стр. 3)**					

* Из бюджета продаж.

** Будет использовано при составлении:

- бюджета материалов,
- бюджета трудовых затрат,
- бюджета коммерческих и управленческих расходов.

Для изготовления деревянных оконных рам предприятие 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 3,07 м³, на конец – в размере 3,30 м³. Норма расхода материала на изготовление 1 ед. продукции 0,15 м³/шт. Цена материалов 2000 руб./ м³. С учетом приведенных данных определите количество и стоимость материалов, которые должны быть приобретены (закуплены) в бюджетном периоде (табл. 4).

Бюджет закупки материалов (материальных затрат)

№ 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 (стр. 1·стр. 2)					
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 (стр. 3 + стр. 4 – стр. 5)					
7	Цена материалов, руб./ м ³					

8	Потребность в материалах на изготовление запланированного объема продукции, руб. (стр. 3-стр. 7)**					
9	Стоимость закупки материалов, руб. (стр. 6-стр. 7)***					

* Из бюджета производства.

** Будет использовано при расчете производственной себестоимости продукции.

*** Будет использовано при составлении графика ожидаемых платежей.

Согласно сложившейся практике 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. Постройте график ожидаемых платежей (табл. 5).

Таблица 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 *					

* Будет использовано при составлении бюджета движения денежных средств.

Норма затрат рабочего времени на изготовление 1 ед. продукции 4 час/шт. Стоимость 1 часа работы (расценка) 80 руб. Определите рабочее время в часах, необходимое для изготовления запланированного объема продукции, а также затраты труда в стоимостном выражении (табл. 6).

Таблица 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 (стр. 1·стр. 2)**					
4	Стоимость 1 часа работы (расценка), руб.					
5	Затраты труда на изготовление запланированного объема продукции, руб. (стр. 3·стр. 4)***					

* Из бюджета производства.

** Будет использовано при составлении бюджета ОПР.

*** Будет использовано при расчете производственной себестоимости продукции.

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 определите величину общепроизводственных расходов в бюджетном периоде и размер связанных с ними ожидаемых платежей (табл. 7).

Таблица 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. (стр. 1·стр. 2)					
4	Постоянные ОПР, руб.					
5	Итого ОПР, руб. (стр. 3 + стр. 4)					
	в т. ч. амортизация					
6	Ожидаемые платежи в связи с ОПР, ** руб.					

* Из бюджета трудовых затрат.

** Будет использовано при составлении бюджета денежных средств.

Согласно данным анализа и расчетов постоянные коммерческие и управленческие расходы составляют 26 000 руб. ежеквартально (в том числе аренда

основных средств 2000 руб.), а ставка переменных коммерческих расходов – 22 руб. на ед. реализованной продукции. С учетом приведенных данных составьте бюджет коммерческих и управленческих расходов (табл. 8).

Таблица 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. (стр. 1·стр. 2)					
4	Постоянные управленческие расходы,** руб.					
	в т. ч. аренда ОС					
	заработная плата управленческого персонала					
5	Всего коммерческие и управленческие расходы** (стр. 3 + стр. 4)					

* Из бюджета продаж.

** Будет использовано при расчете полной себестоимости реализованной продукции и составлении прогнозного отчета о прибылях и убытках.

Рассчитать величину производственных переменных прямых и косвенных затрат на единицу продукции (сокращенную производственную себестоимость) и на весь запланированный объем производства (табл. 9).

Таблица 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					
3	– на 1 ед. продукции					
	Трудовые затраты:***					
4	– всего					
	– на 1 ед. продукции					
5	Переменные ОПР:****					
	– всего					
6	– на 1 ед. продукции					
	Итого переменные производственные затраты (сокращенная					

	производственная себестоимость):					
	– всего (стр. 2 + стр. 3 + стр. 4)					
	– на 1 ед. продукции.					

* Из бюджета производства.

** Из бюджета материальных затрат.

*** Из бюджета трудовых затрат.

**** Из бюджета ОПР.

Согласно данным всех бюджетов производственных затрат и бюджета коммерческих и административных расходов разработать бюджет себестоимости реализованной продукции (табл. 10).

Таблица 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.:					
	– всей реализованной продукции					
	– 1 ед. готовой продукции					
3	Переменные коммерческие расходы***					
4	Постоянные ОПР****					
5	Постоянные управленческие расходы***					
6	Итого полная себестоимость продукции (стр.2 + стр. 3 + стр. 4 + стр. 5)					

* Из бюджета продаж.

** Из расчета сокращенной производственной себестоимости.

*** Из бюджета коммерческих и управленческих расходов.

**** Из бюджета ОПР.

Используя данные об ожидаемых доходах (бюджет продаж), переменных и постоянных затратах (бюджеты материальных, трудовых, ОПР, коммерческих и управленческих расходов) составить прогноз финансовых результатов (табл. 11).

Таблица 11

Прогноз финансовых результатов, (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 (стр.1-стр.2 всего)					
4	Минус постоянные затраты:					
	– ОПР					
	– управленческие					
	Всего постоянные затраты					
5	Прибыль от продаж (стр.3-стр.4)					
6	Минус проценты за кредит					
7	Прибыль до налогообложения					
8	Минус налог на прибыль					
9	Чистая прибыль					

Далее на основании графика ожидаемых денежных поступлений от продажи продукции, ожидаемых платежей в связи с закупкой материалов, оплатой труда, общепроизводственных, коммерческих и управленческих расходов составить бюджет денежных средств (прогноз денежных потоков) при условии, что остаток денежных средств на начало I квартала 15000 руб. (табл. 12).

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.

Таблица 12

Бюджет движения денежных средств

№ п/п	Показатели	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год
1	Остаток денежных средств на начало периода					
2	Поступления денежных средств*:					
	– выручка					
	Итого приток денежных средств					
3	Отток денежных средств:					
	– на закупку материалов**					
	– на оплату труда					
	– ОПР					

	– коммерческие и управленческие расходы					
	– налог на прибыль					
	Итого отток денежных средств					
4	Чистый поток денежных средств (стр.1 + стр.2 итого – стр.3 итого)					
5	Дополнительное финансирование – кредит					
6	Погашение кредита					
7	Проценты за кредит					
8	Остаток денежных средств на конец периода (стр.4+стр.5–стр.6–стр.7)					

*Из графика ожидаемых поступлений денежных средств

** Из графика ожидаемых платежей

На основе данных баланса предшествующего года с учетом планируемых изменений состояния активов и пассивов согласно показателям разработанных бюджетов составить прогнозный баланс (табл. 13,14).

Таблица 13

Баланс на конец года, предшествующего бюджетному, руб.

АКТИВ		ПАССИВ	
Наименование статей	Сумма	Наименование статей	Сумма
I. Внеоборотные активы		III. Капитал и резервы	
Основные средства	150 000	Уставный капитал	80 000
Минус: амортизация	16 000	Нераспределенная прибыль	76 180
Всего внеоборотные активы	134 000	Всего капитал и резервы	156 180
II. Оборотные активы		IV. Долгосрочные обязательства	–
Запасы материалов	6 140	V. Краткосрочные обязательства	
Запасы готовой продукции	13 840	Кредиторская задолженность	60 000
Дебиторская задолженность	50 000	Начисленный налог на прибыль	2 800
Денежные средства	15 000	Всего краткосрочные обязательства	62 800
Всего оборотные активы	84 980		
Валюта баланса	218 980	Валюта баланса	218 980

Прогнозный баланс на конец бюджетного периода

Раздел (статья) баланса	Расчет	Сумма, руб.
АКТИВ		
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Основные средства	На уровне начала бюджетного периода	
– амортизация	На начало бюджетного периода + амортизация (из бюджета ОПР)	
Всего внеоборотные активы	с.1.1–с.1.2	
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
2.1. Запасы материалов	Расчет в вспомогательной табл. 15	
2.2. Запасы готовой продукции	Расчет в вспомогательной табл. 16	
2.3. Дебиторская задолженность	На начало бюджетного периода + планируемый объем продаж (из бюджета продаж) – поступление денежных средств от продаж (из графика денежных поступлений)	
2.4. Денежные средства	Остаток денежных средств (из бюджета движения денежных средств)	
Всего оборотные активы	с.2.1+с.2.2+с.2.3+с.2.4	
ПАССИВ		
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
3.1. Уставный капитал	На уровне начала бюджетного периода	
3.2. Нераспределенная прибыль	На начало бюджетного периода + чистая прибыль бюджетного периода (из прогноза финансовых результатов)	
Всего капитал и резервы	с.3.1+с.3.2	
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	На уровне начала бюджетного периода	
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
5.1. Кредиторская задолженность	На начало бюджетного периода + стоимость закупок (из бюджета материалов) – платежи за материалы (из бюджета движения денежных средств)	
5.2. Начисленный налог на прибыль	Из прогноза финансовых результатов	
Всего краткосрочные обязательства	с. 5.1+с.5.2	
Валюта баланса	Итог раздела I + итог раздела II = итог раздела III + итог раздела IV + итог раздела V	

В табл. 15 и 16 привести расчет стоимости запасов готовой продукции и материалов.

Таблица 15

Расчет стоимости запасов материалов

Показатели	Количество, м ³ *	Цена за 1 ед., руб.*	Всего стоимость, руб.
1. Остаток на начало года			
2. Планируемое поступление на склад за год			
3. Планируемый расход со склада за год			
4. Остаток на конец года			

* Из бюджета закупки материалов.

Таблица 16

Расчет стоимости запасов готовой продукции

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

* Из бюджета производства.

** Из расчета сокращенной производственной себестоимости.