**Методика составления бюджета предприятия**

Таблица 1. – Бюджет продаж предприятия

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Прогноз продаж | квартал  1 | квартал  2 | квартал  3 | квартал  4 | за год |
| Ожидаемый объем, шт | 10 000 | 30 000 | 40 000 | 20 000 |  |
| Ожидаемая цена единицы продукции | 20 | 20 | 20 | 20 | Х |
| Выручка за реализованную продукцию, руб. | 200000 | 600000 | 800000 | 400000 | 2 000000 |

Бюджет продаж с графиком получения денег от потребителя составляется с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию. При составлении графика поступления денег учитывается, что выручка от продаж текущего периода приходит в виде денег только на 70%, оставшаяся часть поступает в следующий период.

Таблица 2. - График поступления денежных средств

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Прогноз продаж | квартал  1 | квартал  2 | квартал  3 | квартал  4 | за год |
| Счета дебиторов на начало года | 90 000 |  |  |  | 90 000 |
| Приток денег от продаж 1 кв. | 140000 | 60000 |  |  | 200000 |
| Приток денег от продаж 2 кв. |  | 420000 | 180000 |  | 600000 |
| Приток денег от продаж 3 кв. |  |  | 560000 | 240000 | 800000 |
| Приток денег от продаж 4 кв. |  |  |  | 280000 | 280000 |
| Итого поступление денег | 230000 | 480000 | 740000 | 520000 | 1 970000 |

Приток денег от продаж 1 квартал: 200000\*70%=140000

Приток денег от продаж 2 квартал: 600000\*70%=420000

Приток денег от продаж 3 квартал: 560000\*70%=560000

Приток денег от продаж 4 квартал: 400000\*70%=280000

В соответствии с этим бюджетом предприятие не получит в плановом году 30% выручки 4 квартала, что составляет 120000 рублей. Эта сумма будет зафиксирована в итоговом прогнозном балансе предприятия на конец года и при составлении графика поступления денежных средств на следующий год, её укажут в счетах дебиторов на начало года.

Таблица 3. –План производства продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| План производства | квартал  1 | квартал  2 | квартал  3 | квартал  4 | За год |
| Ожидаемый объем продаж, шт. | 10 000 | 30 000 | 40 000 | 20 000 | 100 000 |
| Запасы на конец квартала, шт | 6 000 | 8 000 | 4 000 | 3 000 | 21 000 |
| Требуемый объем продукции, шт | 16 000 | 38 000 | 44 000 | 23 000 | 121 000 |
| Минус затраты на начало периода, шт | 2 000 | 6 000 | 8 000 | 4 000 |  |
| Объем производства продукции, шт. | 14 000 | 32 000 |  |  |  |

План производства продукции составляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе.

Предприятие планирует продать 10 000 ед. продукции в 1 квартале. Для обеспечения бесперебойного снабжения готовой продукции на конец 1 периода в объеме 20% от объема реализации 2 периода.

30 000\*20%=6 000

40 000\*20%=8 000

20 000\*20%=4 000

Минус затраты на начало периода:

10 000\*20%=2 000

Таблица 4. – Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Квартал | | | | За год | |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Объем производства продукции, шт | 14 000 | 32 000 | 36 000 | 19 000 | 101 000 | |
| Требуемый объем сырья на ед. прод. (кг)  по нормативу | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| Требуемый объем сырья за период, кг | 70 000 | 160 000 | 180 000 | 95 000 | 505 000 | |
| Запасы сырья на конец периода, кг | 16 000 | 18 000 | 9 500 | 7 500 | 51 000 | |
| Общая потребность в материалах, кг | 86 000 | 178 000 | 189 500 | 102 500 | 556 000 | |
| Запасы сырья на начало периода, кг | 7 000 | 16 000 | 18 000 | 9 500 | 50 500 | |
| Закупки материалов, кг | 79 000 | 162 000 | 171 500 | 93 000 | 505 500 | |
| Стоимость закупки материалов, руб. | 47 400 | 97 200 | 102 900 | 55 800 | 303 300 | |
| График денежных выплат | | | | | | |
| Счета кредиторов на начало года | 25 800 |  |  |  | | 25 800 |
| Оплата за материалы 1 квартала | 23 700 | 23 700 | - | - | | 47 400 |
| Оплата за материалы 2 квартала | - | 48 600 | 48 600 | - | | 97 200 |
| Оплата за материалы 3 квартала | - | - | 51 450 | 51 450 | | 102 900 |
| Оплата за материалы 4 квартала | - | - | - | 27 900 | | 27 900 |
| Платежи всего | 49 500 | 72 300 | 100 050 | 79 350 | | 301 200 |

Бюджет затрат базируется на производственном плане, а не на плане продаж. Используя норматив потребления сырья на 1 продукции оценивается плановый объем сырья для производства финансовый менеджер планирует запасы сырье на конец периода в размере 10% от потребности сырья следующего периода. Для 1 квартала это значение составляет 16 000. Чтобы рассчитать стоимость закупок материалов необходимо учесть, что 1 кг сырья составляет 60% от закупки материалов.

Расчет графика выплат производится аналогично расчёту графика получения денег. В 1 квартале предприятие планирует погасить кредиторскую задолженность, имевшую место на начало года. В соответствии с договорённостью поставщиком сырья предприятие должно оплатить за поставки сырья 1 квартала 50% стоимости закупок. Остаток погашает на следующем квартале.

Таблица 5. –Бюджет затрат прямого труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| показатели | квартал  1 | квартал  2 | квартал  3 | квартал  4 | За год |
| Объем производства продукции, шт | 14 000 | 32 000 | 36 000 | 19 000 | 101 000 |
| Затраты труда основного персонала, час | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,8 |
| Итого затраты труда персонала, час. | 11 200 | 25 600 | 28 800 | 15 200 | 80 800 |
| Стоимость одного часа (руб.\час) | 7,50 | 7,50 | 7,50 | 7,50 | 7,50 |
| Оплата основного персонала, руб. | 84 000 | 192 000 | 216 000 | 114 000 | 606 000 |

Бюджет затрат на оплату труда основного персонала составляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты. В нашем примере используется сдельно-повременная система оплаты труда. В соответствии с этой системой имеется норматив затрат прямого труда на единицу готовой продукции в которой составляет 0,8 часа.

Один час затрат прямого труда оплачивается исходя из норматива 7,5 руб.час.

Таблица 6. –Бюджет производственных накладных издержек

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи бюджета | квартал  1 | квартал  2 | квартал  3 | квартал  4 | За год |
| Затраты труда основного персонала, час. | 11 200 | 25 600 | 28 800 | 15 200 | 80 800 |
| Норматив переменных накладных затрат | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 |
| Переменные накладные затраты | 22 400 | 51 200 | 57 600 | 30 400 | 161 600 |
| Постоянные накладные затраты | 60 600 | 60 600 | 60 600 | 60 600 | 242 400 |
| Итого накладных затрат | 83 000 | 111 800 | 118 200 | 91 000 | 404 000 |
| Амортизация (линейный способ) | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 15 000 | 60 000 |
| Оплата накладных затрат | 68 000 | 96 800 | 103 200 | 76 000 | 344 000 |

Бюджет производственных накладных затрат составляется с использованием агрегированных финансовых показателей. Обычно состав накладных издержек велик и производительность планирования накладных издержек по элементам затрат большой аналитический труд. Поэтому все накладные расходы предварительно делят на переменные и постоянные. Планирование переменных накладных издержек производится в соответствии с плановым значением соответствующего базового показателя. В данном примере это объем затрат прямого труда. Амортизация начисляется линейным способом.

Таблица 7. – Расчет себестоимости единицы продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи | количество по нормативу | Затраты | Всего |
| Затраты на единицу продукции: | | | |
| Основные материалы, кг | 5 | 0,60 | 3 |
| Затраты прямого труда | 0,8 | 7,50 | 6 |
| Накладные затраты | 0,8 | 5 | 4 |
| Себестоимость единицы продукции | | |  |

Оценка себестоимости продукции необходимо для составления отчета о прибыли и оценки величины запасов готовой продукции на складе на конец планового периода. Затраты на материалы количество-5, затраты 0,6. Чтобы найти затраты по статье накладные расходы необходимо сопоставить сумму издержек за год и общую сумму трудозатрат.

404 000/ 80 800= 5.

Суммарное значение себестоимости единицы продукции составляет 13 рублей.

Таблица 8. –Бюджет административных и маркетинговых накладных издержек

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид бюджета | квартал  1 | квартал  2 | квартал  3 | квартал  4 | За год |
| Ожидаемый объем продаж, шт | 10 000 | 30 000 | 40 000 | 20 000 | 100 000 |
| Переменные на единицу продукции, руб. | 1,80 | 1,80 | 1,80 | 1,80 | 1,80 |
| Планируемые переменные затраты, руб. | 18 000 | 54 000 | 72 000 | 36 000 | 180 000 |
| Планируемые постоянные затраты | | | | | |
| Реклама, руб | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 40 000 | 160 000 |
| Затраты управляющего, руб | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 35 000 | 140 000 |
| Страховка, руб. | - | 1 900 | 37 750 | - | 39 650 |
| Налог на имущество, руб | - | - | - | 18 150 | 18 150 |
| Итого постоянных затрат, руб. | 75 000 | 76 900 | 112 750 | 93 150 | 357 800 |
| Всего планируемые затраты, руб. | 93 000 | 130 900 | 184 750 | 129 150 | 537 800 |

Данный бюджет составляется с помощью такого же подхода, что и бюджет производственных накладных издержек. Все издержки разделяются на переменные и постоянные. Для планирования переменных издержек в качестве базового показателя используется объем проданных товаров, а не затраты прямого труда, как это было ранее. Норматив переменных затрат составляет 1,8 рублей на 1 продажу товаров.

Таблицы 9. – Плановый отчет о прибыли (без дополнительного финансирования)

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка от реализации продукции | 2 000 000 |
| Себестоимость реализованной продукции | 1 300 000 |
| Валовая прибыль | 700 000 |
| Общие маркетинговые затраты | 537 800 |
| Прибыль до процентов и налога на прибыль | 162 200 |
| Процент за кредит | - |
| Прибыль до выплаты налогов | 162 200 |
| Налог на прибыль | 32 440 |
| Чистая прибыль | 129 760 |

В этом отчете выручка получается путем умножения общего объема продаж за год на цену единицы продукции.

100 000\*20=2 000 000

Таблица 10. – Бюджет движения денежных средств (без дополнительного финансирования)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид бюджета | квартал  1 | квартал  2 | квартал  3 | квартал  4 | За год |
| Бюджет денежных средств | 42 500 | (70 110) | (120 220) | (2330) | 235 160 |
| Поступление денежных средств от потребителей | 230 000 | 480 000 | 740 000 | 520 000 | 1 970 000 |
| Денежные средства в распоряжении | 272 500 | 409 890 | 619 780 | 517 670 | 2 205 160 |
| Расходование денежных средств | | | | | |
| На основные материалы | 49 500 | 72 300 | 100 050 | 79 350 | 301 200 |
| На оплату труда основного персонала | 84 000 | 192 000 | 216 000 | 114 000 | 606 000 |
| Производственные накладные расходы | 68 000 | 96 800 | 103 200 | 76 000 | 344 000 |
| Затраты на сбыт и управление | 93 000 | 130 900 | 184 750 | 129 150 | 537 800 |
| Налог на прибыль | 8 110 | 8 110 | 8 110 | 8 110 | 32 440 |
| Покупка оборудования | 30 000 | 20 000 | - | - | 50 000 |
| Дивиденды | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 40 000 |
| Всего денежных выплат | 342 610 | 530 110 | 622 110 | 416 610 | 1 866 400 |
| Избыток (дефицит) денег | (70 110) | (120 220) | (2 330) | 101 060 | 338 760 |

Ряд особенностей данного бюджета: упрощенный характер, схемы уплаты налога на прибыль. Величина налога на прибыль определяется в рамках планового отчета о прибыли и делится на 4 равные части:

32 440/4=8110