

**ПЛАНИРОВАНИЕ И  
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

**ПРАКТИ  
КА**

## Практическое занятие №1

### РАЗРАБОТКА ОПЕРАЦИОННОГО БЮДЖЕТА. БЮДЖЕТ ПРОДАЖ

Бюджет продаж - это первый и самый важный этап в составлении сводного бюджета, поскольку оценка объема продаж влияет на все последующие бюджеты.

Бюджет продаж составляют в натуральных и стоимостных показателях с разбивкой по месяцам или кварталам. Базовый алгоритм расчета при составлении бюджета продаж задают уравнением:

$$\text{Выручка от реализации (руб.)} = \text{Объем продаж (шт.)} \times \text{Цена (руб. за ед.)}$$

Бюджет продаж рассчитывают по основным видам продукции. При большой номенклатуре товаров их группируют. В этом случае бюджет продаж составляют по группам товаров и средним ценам для каждой группы.

Для предприятий с определенным объемом незавершенного производства, где выпускающие цехи могут одновременно производить полуфабрикаты для других цехов того же предприятия (либо дочерних структур материнской компании), при определении величины продаж следует также учитывать стоимость полуфабрикатов и комплектующих для других цехов по трансфертным (внутренним) ценам. Уровень трансфертных цен устанавливает материнская компания вне зависимости от реальной цены. Трансфертная цена либо равна себестоимости изготовления, либо меньше нее.

После того, как сформируется бюджет продаж, необходимо определить размер *денежных поступлений от этих продаж*.

Произведенная продукция может быть продана за наличный расчет либо в кредит. При продаже за наличный расчет денежные средства поступают в момент реализации. Продажа в кредит влечет за собой дебиторскую задолженность.

Для определения размера денежных поступлений и размера дебиторской задолженности составляют *график поступления денежных средств от продаж*. Форма графика показывает, сколько всего денег от продаж получит предприятие в каждом периоде, а также сколько всего денег будет получено от продаж, произведенных в конкретном периоде. Кроме этого, в графике отдельно показано состояние дебиторской задолженности на конец каждого периода, вычисляемой как:

**Дебиторская задолженность на конец периода =  
Дебиторская задолженность на начало периода +  
Стоимость отгруженной, но не оплаченной  
продукции-Поступления денежных средств за ранее  
отгруженную продукцию**

### **Задание 1.**

Швейное предприятие занимается пошивом костюмов и платьев, используя два вида тканей - шерсть и фланель. В будущем году предполагаемая цена реализации платья - 800 рублей за единицу, костюма - 1000 рублей за единицу. Составить прогноз сбыта продукции на следующий год. Бюджет продаж оформить в таблице 1.



## **Задание 2.**

Составить график поступления денежных средств от продаж, если на основании анализа предыдущей деятельности установлено, что 30% запланированного объема продаж оплачивают в течение текущего периода (в том же месяце), 60% - в следующем периоде, а оставшиеся 10% - спустя два месяца после отгрузки продукции и выставления покупателю счетов. Потери по безнадежным долгам отсутствуют. Из остатка дебиторской задолженности предыдущего года (129,4 тыс. руб.) ожидают к получению 205,2 тыс. руб. в январе и 34,2 тыс. руб. в феврале. Дебиторская задолженность в конце периода равна остатку дебиторской задолженности на начало следующего периода. График оформить в таблице 2.



## Практическое занятие №2

# ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ БЮДЖЕТ

Производственный бюджет - это план производства продукции. В нем корректируют бюджет продаж, а также для каждого периода планирования (месяца, квартала) устанавливают количество готовой продукции, которое необходимо произвести.

В качестве исходных данных для составления производственного бюджета используют показатели бюджета продаж на изделия каждого вида, заказы на поставку, размеры запасов, имеющиеся производственные мощности.

Объем выпуска готовой продукции составляют в натуральных единицах измерения и рассчитывают по формуле:

$$\begin{aligned} \text{Плановый выпуск готовой} \\ \text{продукции} &= \text{Остатки готовой} \\ &\text{продукции на конец планового} \\ &\text{периода} + \text{Объем продаж за период} - \\ &\text{Остатки готовой продукции на} \\ &\text{начало планового периода} \end{aligned}$$

Существует два основных подхода к планированию выпуска продукции: календарное планирование и позаказное планирование.

*В календарном планировании объект планирования — временной период (месяц, квартал), в течение которого должно быть изготовлено определенное количество продукции. Поскольку физический объем продаж и физический объем выпуска известны, рассчитывают остатки готовой продукции. Такой подход применяют при массовом и серийном производстве и большом числе покупателей.*

*В позаказном планировании объект планирования - отдельный производственный заказ. При использовании данного подхода сформированный пакет заказов (т. е. бюджет продаж) напрямую определяет производственный бюджет. Поскольку объем продаж и целевой уровень товарных остатков известны, рассчитывают физический объем выпуска продукции. Данный подход используют в единичном и мелкосерийном производствах, при производстве длинно-цикловой продукции (время изготовления больше квартала), при небольшом количестве покупателей.*

Позаказное планирование бывает *прямым и обратным*. *Прямое планирование (планирование вперед) используют, когда выполнение заказа начинается с момента его поступления (независимо от срока исполнения), после чего все операции планируют вперед (из прошлого в будущее), начиная с этой даты. Такой подход позволяет рассчитать срок исполнения заказа и определить самую раннюю дату отгрузки заказа покупателю.*

*Обратное планирование (планирование назад) заключено в планировании последней операции, при этом за отправную точку принимают дату исполнения заказа. После этого все предшествующие операции планируют в обратном порядке (из будущего в прошлое).*

*На промышленных предприятиях обратное планирование применяют чаще, поскольку это снижает товарные запасы.*

### **Задание 3.**

Составить производственный бюджет в натуральных единицах, если известно, что на рассматриваемом предприятии наиболее оптимальна величина запаса готовой продукции в размере 20% объема продаж следующего месяца. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода. На начало года фактические запасы платьев составили 100 штук, костюмов - 50 штук. Бюджет оформить в таблице 3.



После завершения работы над производственным бюджетом рассчитываются затраты сырья и материалов.

*Бюджет прямых затрат на материалы показывает, сколько сырья и основных материалов необходимо для производства готовой продукции и сколько их должно быть закуплено.*

Сначала все материалы делят на основные и вспомогательные. Основные материалы могут быть использованы в производстве и на стадии сбыта. Основные материалы, используемые в производстве, включают в бюджет прямых затрат на материалы. Основные материалы, используемые на стадии сбыта, (например, тару) включают в бюджет коммерческих расходов. Вспомогательные материалы относят либо к косвенным, либо к постоянным расходам. Косвенные расходы (топливо и ГСМ транспортных служб, производственный инвентарь и т. п.) включают в бюджет общепроизводственных расходов. Их распределяют между отдельными изделиями согласно выбранной предприятием плановой базе распределения общепроизводственных расходов (пропорционально заработной плате производственных рабочих, количеству часов отработанного времени и т. д.). Вспомогательные материалы, относящиеся к общехозяйственным расходам (например, материалы на ремонт здания заводоуправления), включают в бюджет управленческих расходов. Вспомогательные материалы, относящиеся к общим коммерческим расходам (например, представительские расходы руководства организации), включают в бюджет коммерческих расходов. Большую часть вспомогательных материалов (постоянных расходов) рассчитывают на основе сметного планирования по центрам ответственности.

Основные методы составления бюджета прямых затрат на материалы на отечественных предприятиях:

- нормативный;
- аналитический.

*Нормативный метод - наиболее точный, обоснованный, но вместе с тем довольно трудоемкий. Суть его в том, что затраты на материальные оборотные средства (сырье, материалы, комплектующие) определяют на основе установленных норм расхода. Большинство крупных и средних промышленных предприятий составляют плановую калькуляцию на единицу продукции, в которой устанавливают удельные нормы расхода по видам сырья и материалов. Таким образом, на основе установленных норм расходов материалов и данных производственного бюджета рассчитывают потребность на бюджетный период.*

На малых предприятиях, как правило, отсутствует система нормирования материалов. В данном случае можно использовать *аналитический метод*. По сравнению с нормативным методом он *гораздо проще в практическом применении, но более грубо оценивает потребности в материальных затратах*. Суть данного метода в том, что на основе фактических данных производства и сбыта продукции за базовый (отчетный) год и общих расходов материалов рассчитывают средневзвешенную, принимаемую за норму расхода на планируемый бюджетный период. Затем эти нормы расхода применяют к плановым объемам продаж и выпуска для определения потребностей в материалах.

#### **Задание 4.**

Составить бюджет прямых затрат на материалы нормативным методом используя следующие данные: на изготовление на одного платья требуется 6 метров фланели и 3 метра шерсти, на изготовление одного костюма - 6 метров фланели и 4 метра шерсти. Бюджет прямых затрат на материалы оформить в таблице 4.



После определения количества сырья и материалов, требуемого для производства продукции, рассчитывают необходимое количество закупок по видам сырья и материалов. Потребность в сырье и материалах в каждом периоде может быть определена по следующей формуле:

$$\text{Объем закупок сырья и материалов} = \text{Расход материалов за период} + \text{Запасы на конец года} - \text{Запасы на начало года}$$

Данные о запасах сырья и материалов поступают из бюджета производственных запасов. Запас материалов на начало периода равен запасу в предшествующем периоде. Если изменяется бюджет продаж или бюджет производства, оперативно изменяют и план закупок материалов. Бюджет затрат на материалы составляют с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности за материалы.

Как и в случае с дебиторской задолженностью, существует временной интервал между совершением покупки и реальной оплатой материальных ресурсов, поэтому образуется кредиторская задолженность, определяемая по формуле:

$$\text{Кредиторская задолженность на конец периода} = \text{Кредиторская задолженность на начало периода} + \text{Сумма закупок за период} - \text{Сумма оплаты за период}$$

При определении объемов и сроков погашения кредиторской задолженности учитывают утвержденные приоритеты платежей. *Приоритет платежа - это числовое значение в определенном интервале, необходимое для определения очередности платежей, относящихся к одинаковым статьям расхода.*

### **Задание 5.**

Составить бюджет закупок материалов в натуральном и стоимостном выражении. Известно, что на предприятии запасы материалов на конец периода составляют 40% потребности в материалах следующего месяца.

Бюджет оформить в таблице 5.





### **Задание 6.**

Составить график оплаты приобретенных материалов. На данном предприятии все платежи осуществляются следующим образом: 50% приобретенных материалов оплачивают в текущем периоде, а остальные 50% - в следующем. Остаток кредиторской задолженности на оплату приобретенных прямых материалов на конец года, предшествовавшего бюджетному периоду, равен 65,9 тысяч рублей. График оформить в таблице 6.

