



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика»

# УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

по дисциплине

## «Бюджетирование»

Составитель

Рудская Е.Н., к.э.н., доцент  
Еременко И.А., к.э.н., доцент

Ростов-на-Дону, 2013



## Оглавление

<b>ЧАСТЬ 1 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА.....</b>	<b>5</b>
<b>ЧАСТЬ 2 КУРС ЛЕКЦИЙ.....</b>	<b>61</b>
<b>1. Общие принципы финансового планирования .....</b>	<b>62</b>
<b>2. Краткосрочное финансовое планирование .....</b>	<b>73</b>
2.1. Методические положения краткосрочного финансового планирования .....	73
2.2. Технология краткосрочного финансового планирования .....	74
<b>3. Прогнозирование дополнительных финансовых     потребностей .....</b>	<b>89</b>
<b>4. Бюджет предприятия и процесс разработки бюджета     .....</b>	<b>101</b>
4.1. Структура бюджета предприятия .....	101
4.2. Характеристика частных бюджетов предприятия... ..	105
<b>5. Контроль выполнения бюджета предприятия .....</b>	<b>115</b>
<b>6. Тотальное управление деньгами .....</b>	<b>127</b>
6.1. Общие положения.....	127
6.2. Тотальное управление деньгами как система .....	129
6.3. Управление деньгами в маркетинге .....	131
6.4. Управление товарными запасами с целью экономии денег.....	133
6.5. Сбор дебиторской задолженности.....	135
6.6. Повседневное управление деньгами .....	138
6.7. Выбор банка и работа с ним .....	141
<b>7. Практические упражнения и задания по теме     “Финансовое планирование и разработка бюджета” ....</b>	<b>143</b>



## Бюджетирование

7.1. Контрольные вопросы.....	143
7.2 Задания для самостоятельного решения.....	147

### **ЧАСТЬ 3 ЗАДАЧИ С РЕШЕНИЯМИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ..... 165**

#### **Предисловие ..... 166**

#### **I Задания для проверки профессиональных умений составления бюджетов предприятия ..... 167**

Ситуационная сквозная задача и задания для самостоятельного выполнения.....167

#### **II Задания для проверки профессиональных навыков принятия управленческих решений ..... 193**

Принятие управленческого решения по ассортиментной политике..... 193

#### **III Оценочные средства для промежуточной аттестации ..... 196**

#### **Рекомендуемая литература..... 202**

### **ЧАСТЬ 4 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ ..... 204**

#### **ПРЕДИСЛОВИЕ.....205**

Практическое занятие №1 Организационная структура предприятия и ее роль в формировании системы бюджетирования.....206

Практическое занятие №2 Финансовая структура предприятия и ее роль в формировании системы бюджетирования.....209

Практическое занятие №3 Составление бюджета продаж .....212

Практическое занятие №4 Использование системы директ-костинг для составления бюджета .....217

Практическое занятие №5 Составление бюджета доходов и расходов .....220

Практическое занятие №6 Гибкие бюджеты в системе затрат .....240



## **ЧАСТЬ 5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ..... 245**

Порядок выбора письменных вопросов и номера задачи .....	246
Тематика письменных вопросов для контрольной работы .....	248
Задачи с решениями и для самостоятельного выполнения в контрольной работе .....	249
Условия для самостоятельного решения.....	260
Глоссарий .....	261

## **ЧАСТЬ 6 СЕМИНАРЫ ..... 270**

Семинарское занятие №1 Бюджетирование в системе управления предприятием .....	271
Семинарское занятие № 2 Особенности бюджетирования в торговле и промышленности .....	272
Семинарское занятие №3 Центры ответственности как инструмент бюджетного планирования.....	273
Семинарское занятие №4 Информационное обеспечение и информационные технологии бюджетирования .....	273
Семинарское занятие №5 Бюджетный регламент и его особенности в торговле .....	274
Семинарское занятие №6 Проектирование и внедрение системы бюджетирования .....	274
Семинарское занятие №7 Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности .....	275
Семинарское занятие №8 Бюджетный контроль и взаимосвязь с финансовым контролем на предприятии .....	276
Семинарское занятие №9 Анализ бюджетных отклонений и принятие управленческих решений.....	276

## **ЧАСТЬ 7 ТЕСТЫ ..... 278**

## **ЧАСТЬ 1 РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**





## Раздел 1 Общие положения

### 1.1 Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе.

Целью освоения учебной дисциплины «Бюджетирование» является приобретение знаний и умений по согласованному управлению подразделениями предприятия, принятию эффективных управленческих решений с помощью финансовых инструментов, называемых бюджетами.

В ходе изучения дисциплины ставятся следующие задачи подготовки бакалавров:

- усвоение сущности бюджетирования как управленческой технологии;
- исследование особенностей бюджетирования в торговле;
- овладение навыками принятия управленческих решений на основе бюджетирования по ассортиментной политике, по политике ценообразования торговых организаций;
- овладение методами планирования продаж, запасов, управления дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью системы операционных бюджетов; составления финансовых бюджетов в торговле;
- приобретение умений контроля и анализа исполнения бюджетов торговых организаций.

Место дисциплины «Бюджетирование» - данная дисциплина относится к профессиональному циклу. Роль и значение данной дисциплины состоит в формировании профессиональных способностей и личностных качеств бакалавра. В соответствии с требованиями образовательного стандарта РФ при подготовке бакалавров в области коммерции большое значение имеет приобретение ими знаний, навыков и умений в сфере оперативного и текущего планирования.

### 1.2 Связь с предшествующими дисциплинами и последующими дисциплинами

При изучении таких дисциплин как экономическая теория, история экономических учений, микроэкономика, макроэкономика, экономика предприятия формируются «входные» знания, умения, опыт и компетенции, необходимые для успешного освоения дисциплины «Бюджетирование».

В свою очередь, дисциплина «Бюджетирование» является базовой для изучения в последующем других экономических дис-



## Бюджетирование

циплин, в том числе «Финансовый менеджмент», «Корпоративные финансы», «Банковское дело», «Организация и регулирование внешнеэкономической деятельности».

### **Раздел 2 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения.**

Студенты, завершившие изучение дисциплины «Бюджетирование», должны обладать следующими компетенциями:

#### **а) общекультурными (ОК):**

- владением культурой мышления, способностью к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);

- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе, способностью работать в команде и самостоятельно, а также быть коммуникативным, толерантным и честным; способностью проявлять организованность, трудолюбие, исполнительскую дисциплину (ОК-3);

- способностью находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях, самостоятельно принимать решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-4);

- осознанием сущности и значением информации в развитии современного общества; владением основными методами и средствами получения, хранения, переработки информации; навыками работы с компьютером как средством управления информацией (ОК-8);

- способностью анализировать исторические факты, философские проблемы (ОК-10);

- готовностью применять экономические законы и теории, определять экономические показатели (ОК-11).

#### **б) профессиональными (ПК):**

- способностью применять основные законы социальных, гуманитарных, экономических и естественно-научных наук в профессиональной деятельности, а также методы математического анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования; владением математическим аппаратом при решении профессиональных проблем (ПК-1);

- умением пользоваться нормативными документами в своей профессиональной деятельности, готовностью к соблюдению действующего законодательства и требований нормативных документов (ПК-2);



## Бюджетирование

- способностью прогнозировать бизнес-процессы и оценивать их эффективность (ПК-4);
- способностью осуществлять управление торгово-технологическими процессами на предприятии, регулировать процессы хранения, проводить инвентаризацию, определять и минимизировать затраты материальных и трудовых ресурсов, а также учитывать и списывать потери (ПК-5);
- способностью управлять персоналом организации (предприятия), готовностью к организационно-управленческой работе с малыми коллективами (ПК-8);
- способностью выбирать деловых партнеров, проводить с ними деловые переговоры, заключать договора и контролировать их выполнение (ПК-10);
- способностью осуществлять сбор, хранение, обработку и оценку информации, необходимой для организации и управления профессиональной деятельностью (ПК-11);
- готовностью анализировать, оценивать и разрабатывать стратегии организации (ПК-14);
- способностью участвовать в разработке инновационных методов, средств и технологий в области профессиональной деятельности (ПК-17);
- готовностью участвовать в реализации проектов в области профессиональной деятельности (ПК-19).

В результате освоения дисциплины «Бюджетирование» обучающийся должен:

### ***Знать:***

- сущность, принципы и задачи бюджетирования;
- классификацию бюджетов;
- технологии формирования и реализации бюджетов предприятий.

### ***Уметь:***

- организовывать информационные потоки в системе бюджетирования;
- формировать бюджетную структуру предприятия;
- составлять и анализировать финансовые планы развития предприятия;
- разрабатывать бюджетный регламент;
- контролировать выполнение бюджетов предприятия и анализировать отклонения;
- рассчитывать основные экономические показатели, математические величины;
- применять статистические методы обработки экспери-



## Бюджетирование

ментальных данных;

- пользоваться локальными и глобальными сетями;
- применять принципы и методы менеджмента в организации коммерческой деятельности.

### ***Владеть:***

- терминологией в области текущего и оперативного планирования;
- основными подходами к построению структуры бюджетной системы компании;
- методами планирования и анализа финансов на предприятиях;
- методами поиска источников финансирования производственного и коммерческого процессов;
- методами оценки денежных потоков;
- методами управления финансами и финансового контроля;
- умениями принятия управленческих решений на основе бюджетирования
- аналитическими методами для оценки эффективности коммерческой деятельности в коммерческих организациях.

## Раздел 3. Структура и содержание дисциплины

### 3.1 Тематический план дисциплины

№ п/п	Раздел (название)	Название темы, литература	Содержание
1	Методологические основы бюджетирования	1.1. Бюджетное управление предприятием [6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.4, 6.1.5, 6.1.6, 6.1.7, 6.1.8, 6.1.9, 6.1.10, 6.3.1, 6.3.2, 6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.6, 6.3.7]	Сущность бюджетирования и его роль в управленческой системе организации. Бюджетирование как управленческая технология. Принципы, задачи и функции бюджетирования. Бюджетирование в системе планирования организации. Горизонт планирования. Понятие «бюджет предприятия». Классификация бюджетов. Основные операционные бюджеты торговой организации: бюджет продаж, бюджет



## Бюджетирование

			закупок, бюджет себестоимости проданных товаров, бюджеты коммерческих и управленческих расходов. Финансовые бюджеты торговой организации (бюджет движения денежных средств, бюджетный отчет о прибылях и убытках, бюджетный баланс). Особенности бюджетирования в торговле.
		1.2. Организация бюджетирования [[6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.4, 6.1.5, 6.1.6, 6.1.7, 6.1.8, 6.1.9, 6.1.10, 6.3.1, 6.3.2, 6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.6, 6.3.7]	Участники процесса бюджетирования. Организация информационных потоков в процессе бюджетирования. Бюджетный цикл. Бюджет в системе планов предприятия. Центры ответственности. Контроль по центрам ответственности. Возможные проблемы внедрения бюджетирования.
2	Бюджетирование в коммерческой сфере	2.1 Технологии составления и реализации бюджетов предприятия [6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.4, 6.1.5, 6.1.6, 6.1.7, 6.1.8, 6.1.9, 6.1.10, 6.3.1, 6.3.2, 6.3.3, 6.3.4, 6.3.5, 6.3.6, 6.3.7]	Формирование бюджетного регламента. Технологии формирования и выполнения основных операционных бюджетов. Технологии формирования и выполнения финансовых бюджетов. Особенности бюджетного процесса в торговле. Генеральный бюджет торговой организации (операционные и финансовые бюджеты). Сравнение с процессом бюджетирования на предприятиях промышленности. Общая схема и последовательность составления бюджетов. Бюджет продаж. Использование концепции маржинального дохода и анализа безубыточности (анализа взаимосвязи



## Бюджетирование

			<p>объема продаж, затрат и прибыли) для бюджетирования в части определения порога рентабельности объема продаж, структуры выпуска продукции и прогнозирования цены товара.</p> <p>Бюджеты расходов. Понятие и классификация затрат и расходов для процессов бизнес-планирования и бюджетирования. Бюджет материальных затрат. Оценка исполнения бюджета материальных затрат по факторам. Бюджет прямых расходов на оплату труда. Оценка исполнения бюджета затрат на оплату труда по факторам. Бюджет накладных расходов. Оценка исполнения бюджета накладных расходов. Бюджет себестоимости продукции (товаров, работ, услуг). Бюджетирование себестоимости на основе различных систем управленческого учета и методов калькулирования себестоимости.</p> <p>Финансовые бюджеты. Бюджет прибылей и убытков. Бюджет движения денежных средств. Прямой и косвенный методы. Виды деятельности: текущая, финансовая, инвестиционная. Бюджет активов и пассивов (прогнозный баланс). Нормирование при составлении бюджетов. Разработка нормативов. Оценка общих финансовых потребностей. Виды нормативов. Нормирование производственных запасов материальных</p>
--	--	--	--



## Бюджетирование

			ресурсов. Нормирование заделов незавершенного производства. Нормирование готовой продукции.
		2.2 Контроль и анализ исполнения бюджетов предприятия	Формы и виды контроля в системе бюджетирования. Гибкие бюджеты как инструмент контроля. Детализация бюджетных отклонений. Анализ бюджетных отклонений. Выбор показателей для анализа и принятия управленческих решений. Интерпретация отклонений. Принятие управленческих решений по ассортиментной политике, по политике ценообразования, по инвестициям.

### Распределение бюджета времени по видам занятий

#### 3.2 Лекционные занятия

№ рейтингового блока	№ темы	Объем времени, час			
		норм. срок обучения		сокращ.(ускорен.)	
		очная	заочная	очная	заочная
1	3	4	5	6	7
1	1.1. Бюджетное управление предприятием	2	2	4	2
1	1.2. Организация бюджетирования	4		4	2
2	2.1 Технологии составления и реализации бюджетов предприятия	6	2	6	2
2	2.2 Контроль и анализ исполнения бюджетов предприятия	2		2	



## Бюджетирование

### 3.3 Практические (семинарские) и (или) лабораторные занятия

	Тема практического (семинарского) и (или) лабораторного занятия	№ темы из раздела	Объем времени, час			
			норм		сокращ. (ускорен.)	
			очная	заочная	очная	заочная
1	2	3	4	5	6	7
1	Бюджетирование в системе управления предприятием (семинар)	1.1	2	2	2	
2	Организационная структура предприятия и ее роль в формировании системы бюджетирования (практическое занятие)	1.1	2		2	
3	Особенности бюджетирования в торговле и промышленности (семинар)	1.1	2		2	
4	Финансовая структура предприятия и ее роль в формировании системы бюджетирования (практическое занятие)	1.1	2	2	2	2
5	Центры ответственности как инструмент бюджетного планирования (семинар)	1.2	2	2	2	
6	Информационное обеспечение и информационные технологии бюджетирования (семинар)	1.2	2		2	
7	Бюджетный регламент и его особенности в торговле (семинар)	2.1	2		2	
8	Составление бюджета продаж (практическое занятие)	2.1	2	2	2	
9	Проектирование и внедрение системы бюджетирования (семинар)	2.1	2			
10	Использование системы директ-костинг для составления бюджета себестоимости проданных товаров (практическое занятие)	2.1	2		2	2



## Бюджетирование

11	Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности (семинар)	2.1	2		2	
12	Составление бюджета доходов и расходов (практическое занятие)	2.1	2		2	
13	Бюджетный контроль и взаимосвязь с финансовым контролем на предприятии (семинар)	2.2	2	2	2	
14	Гибкие бюджеты в системе затрат (практическое занятие)	2.2	2		2	
15	Анализ бюджетных отклонений и принятие управленческих решений (семинар)	2.2	2		2	2



## Бюджетирование

## 3.4 Самостоятельная работа студентов (СРС)

№ рейтингового блока	Вид самостоятельной работы	Объем времени, час				Рекомендуемая литература
		норм. срок обучения		сокращ. (ускорен.)		
		оч-ная	заоч-ная	оч-ная	заоч-ная	
1	2	3	4	5	6	7
1	<b>Для темы 1.1</b>	10	20	8	22	
	1.Составить словарь основных терминов по бюджетированию 2.Составить классификацию бюджетов торговых компаний 3.Составить классификацию бюджетов промышленных предприятий 4.Составить сводную сравнительную таблицу бюджетов торговых и промышленных организаций, самостоятельно определить критерии сравнения, написать выводы 5.Составить сводную аналитическую таблицу по операционным и финансовым бюджетам, определить их взаимосвязи					[6.2.1., 6.2.2, 6.2.3, 6.2.4, 6.2.5, 6.2.6, 6.7.1., 6.7.2, 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.6]
1	<b>Для темы 1.2.</b>	2	6	2	0	



## Бюджетирование

	<p>1. Составить схему возникновения и движения информационных потоков, используемых при составлении основных бюджетов предприятия</p> <p>2. Представить схему формирования и движения финансовых ресурсов предприятий различных отраслей и сфер</p> <p>3. Определить основных участников бюджетного процесса на различных предприятиях, описать их взаимодействие и проиллюстрировать на примере конкретной компании</p>					<p>[6.2.1., 6.2.2, 6.2.3, 6.2.4, 6.2.5, 6.2.6, 6.3.5, 6.7.1., 6.7.2, 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.6]</p>
2	<b>Для темы 2.1</b>	22	24	22	24	
	<p>1. Составить бюджетный регламент для конкретного предприятия. Обосновать его основные позиции.</p> <p>2. Разработать бюджет продаж</p> <p>3. Обосновать письменно, какие целевые показатели целесообразно установить для руководителя коммерческой службы и для менеджеров производственных подразделений выбранной компании</p> <p>4. Составить бюджет движения денежных средств</p> <p>5. Составить бюджетный отчет по прибылям и убыткам</p>					<p>[6.2.1., 6.2.2, 6.2.3, 6.2.4, 6.2.5, 6.2.6, 6.7.1., 6.7.2, 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.6]</p>
2	<b>Для темы 2.2</b>	20	20	20	20	



## Бюджетирование

	1. Составить аналитическую таблицу форм и видов бюджетного контроля 2. Проанализировать бюджетные отклонения, выявить их причины и проанализировать 3. Сформировать управленческое решение по составленным ранее бюджетам (по ассортименту, по инвестициям, по ценообразованию)					[6.2.1., 6.2.2, 6.2.3, 6.2.4, 6.2.5, 6.2.6, 6.7.1., 6.7.2, 6.7.3, 6.7.4, 6.7.5, 6.7.6]
--	---	--	--	--	--	--

### Примерный перечень научных проблем и направлений научных исследований для самостоятельной работы (подготовка докладов и презентаций)

1. Структура и последовательность составления бюджетов.
2. Виды бюджетов.
3. Оперативные бюджеты.
4. Бюджет производства.
5. Бюджет продаж.
6. Бюджет расходов и себестоимости. Оценка исполнения бюджетов.
7. Оценка бюджетных показателей
8. Виды нормативов и нормирование.
9. Гибкое бюджетирование и оценка исполнения бюджетов.
10. Финансовые бюджеты.
11. Цели, принципы и функции бюджетирования.
12. Понятие и взаимосвязь бизнес-планирования и бюджетирования.
13. Бюджетирование себестоимости в зависимости от методов ее калькулирования.
14. Оценка бюджетов капитальных вложений.
15. Оценка эффективности внедрения системы бюджетирования на предприятии.
16. Основные проблемы постановки системы бюджетирования на предприятии.
17. Сравнительная характеристика программ для автоматизации процессов бюджетирования.



## Бюджетирование

18. Автоматизация бюджетного процесса на предприятии.
19. Составление бюджетной политики: основные принципы.
20. Оценка финансового состояния на основе составления бюджетов и их корректировка.
21. Бюджетирование на предприятиях разных отраслей.

### 3.6 Распределение баллов за текущую работу

Вид текущей учебной работы	Количество баллов
Тестовый контроль	15
Подготовка докладов и презентаций	40
Решение задач	25
Составление сводных аналитических таблиц и выводов к ним	20
Итого за семестр:	100

## Раздел 4. Образовательные технологии

При реализации программы дисциплины «Бюджетирование» используются различные образовательные технологии. Во время аудиторных занятий лекции (13 часов) проводятся с использованием ПК и проектора, семинары и практические занятия (30 часов) – в виде группового обсуждения под руководством преподавателя проблем предметной области, также используются практические материалы профессиональных бухгалтерских, налоговых и финансовых интернет-сайтов; аналитические пятиминутные и двадцатиминутные видео-ролики. На практических занятиях студентами приобретаются умения решения ситуационных задач в профессиональной области, применения деловых и ролевых игр.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, составляет не менее 20 % аудиторных занятий, 30 часов из 44.

Для достижения планируемых результатов обучения по дисциплине «Бюджетирование», используются различные образовательные технологии:

1. *Информационно-развивающие технологии*, направленные на формирование системы знаний, запоминание и свободное оперирование ими.

Используется лекционно-семинарский метод, самостоятельное изучение литературы, применение новых информационных технологий для самостоятельного пополнения знаний, вклю-



## Бюджетирование

чая использование технических и электронных средств информации.

2. *Деятельностные практико-ориентированные технологии*, направленные на формирование системы профессиональных практических умений.

Используется анализ, сравнение методов составления бюджетов предприятий, выбор метода управления информационными и финансовыми потоками, в зависимости от объекта исследования в конкретной производственной ситуации и его практическая реализация.

3. *Развивающие проблемно-ориентированные технологии*, направленные на формирование и развитие проблемного мышления, мыслительной активности, способности видеть и формулировать проблемы, выбирать способы и средства для их решения в области бюджетной деятельности предприятия.

Используются виды проблемного обучения: коллективная мыслительная деятельность в группах при подготовке аналитических докладов и презентаций, решение задач повышенной сложности.

4. *Личностно-ориентированные технологии обучения*, обеспечивающие в ходе учебного процесса учет различных способностей обучаемых, создание необходимых условий для развития их индивидуальных способностей, развитие активности личности в учебном процессе. Личностно-ориентированные технологии обучения реализуются в результате индивидуального общения преподавателя и студента при тестировании, решении задач повышенной сложности, при защите рефератов и ВКР.

## **Раздел 5. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины.**

### **5.1 Тесты для текущего контроля**

#### **Тесты по теме 1.1**

1. Бюджет организации – это:
  - а) план финансовой деятельности;
  - б) план производства и продаж;
  - в) инвестиционный план деятельности



## Бюджетирование

- г) финансовый план на конкретный период, согласованный с производственно-сбытовой деятельностью.
2. Бюджеты разрабатываются:
- а) только для организации в целом;
  - б) только для структурных подразделений организации;
  - в) только для центров прибыли
  - г) могут составляться как в целом для организации, так и для ее структурных подразделений.
3. Система бюджетирования является:
- а) частью общего процесса управления экономикой предприятия;
  - б) технической стороной учета затрат и результатов;
  - в) работой, позволяющей предприятию соизмерить затраты с результатами деятельности;
  - г) все ответы верны
4. Система бюджетирования необходима и возможна:
- а) только в коммерческих организациях;
  - б) только в бюджетных учреждениях и организациях;
  - в) как в коммерческих, так и в бюджетных организациях.
  - г) невозможно применение в коммерческих и в бюджетных организациях.
5. По срокам выделяют следующие виды бюджетов:
- а) оперативные, стратегические, тактические;
  - б) оперативные, текущие, скользящие;
  - в) оперативные, тактические, текущие,
  - г) оперативные, скользящие, стратегические
6. По назначению бюджеты делятся на :
- а) операционные, финансовые;
  - б) бюджетные, текущие;
  - в) операционные, бюджетные
  - г) общие и частные
7. По методам разработки выделяют следующие виды бюджетов:
- а) статичные, оперативные;
  - б) статистические, управленческие;
  - в) гибкие и статичные,
  - г) общие и частные
8. Генеральный (главный) бюджет – это:
- а) совокупность планов, составленных для организации в целом;



## Бюджетирование

- б) совокупность планов, составленных для основных структурных подразделений организации;
  - в) совокупность планов, составленных для центра прибыли;
  - г) совокупность планов, предназначенных для составления прогнозного отчёта о прибылях и убытках.
9. Первым шагом в составлении бюджетов является составление:
- а) бюджета продаж;
  - б) бюджета производства ;
  - в) прогнозного отчета о прибылях и убытках;
  - г) бюджета денежных средств.
10. В состав финансового бюджета организации входит:
- а) бюджет производства;
  - б) бюджет продаж;
  - в) бюджет инвестиций;
  - г) бюджет производственных запасов
11. Заключительным этапом в составлении финансового бюджета является составление:
- а) прогнозного баланса;
  - б) инвестиционного бюджета;
  - в) прогнозного отчёта о прибылях и убытках;
  - г) бюджета денежных средств.
12. Бюджет закупок материалов составляется на основе:
- а) бюджета производства;
  - б) бюджета продаж;
  - в) бюджета материальных затрат;
  - г) прогнозного отчёта о прибылях и убытках.
13. Бюджет материальных затрат составляется на основе:
- а) бюджета продаж;
  - б) бюджета производственных запасов;
  - в) бюджета производства;
  - г) бюджета денежных средств.
14. Бюджет прямых трудовых затрат составляется на основе:
- а) бюджета продаж;
  - б) бюджета производства ;
  - в) бюджета материальных затрат;



## Бюджетирование

- г) бюджета денежных средств.
15. Бюджет производства составляется на основе:
- а) бюджета продаж;
  - б) бюджета инвестиций ;
  - в) бюджета материальных затрат;
  - г) бюджета денежных средств.
16. Статичный бюджет рассчитывается на:
- а) конкретный уровень деловой активности;
  - б) несколько вариантов деловой активности;
  - в) применение комплексного анализа хозяйственной деятельности;
  - г) применение факторного анализа хозяйственной деятельности.
17. Гибкий бюджет предусматривает:
- а) конкретный уровень деловой активности;
  - б) несколько уровней деловой активности;
  - в) сравнение только абсолютных значений показателей в денежном выражении;
  - г) сравнение только абсолютных значений показателей в процентном соотношении.
18. «План, в котором отражаются предполагаемые источники финансирования средств и направления их использования» - это:
- а) операционный бюджет
  - б) генеральный бюджет ;
  - в) бюджет производства;
  - г) финансовый бюджет
19. Прирост денежных средств у предприятия к концу отчетного периода:
- а) возможен только в случае получения организацией прибыли;
  - б) может быть в случае убыточной деятельности;
  - в) при наличии положительного сальдо всех составляющих итоговой прибыли
  - г) не связан с результатами финансовой деятельности предприятия.
20. Если предприятие продает продукцию по ценам выше себестоимости, но не получает за него денежные средства, то оно:
- а) будет иметь в отчетности прибыль, но не иметь денежных средств;



## Бюджетирование

- б) не будет иметь ни прибыли, ни денежных средств на счете;
- в) будет иметь кредиторскую задолженность
- г) невозможно дать однозначный ответ.

### Тесты по теме 1.2

1. На организацию управленческого учёта влияют:
  - а) организационная структура;
  - б) производственная структура;
  - в) внутренний (внутрихозяйственный) экономический механизм организации;
  - г) всё вышеперечисленное.
2. Организационная структура зависит от:
  - а) формы организации и степени его децентрализации;
  - б) объектов учёта затрат;
  - в) номенклатуры объектов калькулирования;
  - г) способов распределения накладных расходов.
3. Производственная структура показывает:
  - а) сочетание продуктовой и территориальной формы управления;
  - б) состав и структуру цехов, служб; формы построения взаимосвязи между ними;
  - в) масштаб и тип производства;
  - г) внутренний (внутрихозяйственный) экономический механизм организации.
4. Типы производственных структур:
  - а) массовая и серийная;
  - б) специализированная и специальная;
  - в) продуктовая и технологическая;
  - г) полная и усечённая.
5. Внутренний (внутрихозяйственный) экономический механизм организации включает в себя такие элементы, как:
  - а) масштаб и тип производства, формы его организации, уровень автоматизации;
  - б) планирование, ценообразование, стимулирование, учёт, контроль и регулирование;
  - в) учёт, контроль и анализ;



## Бюджетирование

- г) документацию, инвентаризацию, оценку, калькуляцию, планирование и лимитирование.
6. Организация управленческого учёта базируется на:
- а) децентрализации управления;
  - б) централизации управления;
  - в) сочетании технологической и продуктовой структуры;
  - г) всё вышеперечисленное.
7. Финансовая структура организации представляет собой :
- а) состав цехов, служб и взаимосвязи между ними;
  - б) совокупность экономических служб организации;
  - в) совокупность форм финансовой отчётности;
  - г) совокупность центров ответственности.
8. Основные типы центров ответственности:
- а) центр затрат, центр прибыли и центр инвестиций;
  - б) центр доходов, центр расходов и центр денежных средств;
  - в) центр затрат, затрат, центр услуг и центр продукции;
  - г) центр управления, центр обслуживания и центр производства.
9. Менеджер центра затрат несёт ответственность
- а) за расходы и доходы центра;
  - б) за расходование средств в соответствии с доведённым до него бюджетом;
  - в) за доведенные ему задания по формированию прибыли;
  - г) за эффективность вложений в активы центра.
10. Менеджер центра прибыли несёт ответственность
- а) за расходы и доходы центра;
  - б) за расходование средств в соответствии с доведённым до него бюджетом;
  - в) за доведенные ему задания по формированию прибыли;
  - г) за эффективность вложений в активы центра.
11. Менеджер центра инвестиций несёт ответственность
- а) за расходы и доходы центра;
  - б) за расходование средств в соответствии с доведённым до него бюджетом;
  - в) за доведенные ему задания по формированию прибыли;



## Бюджетирование

- г) за эффективность вложений в активы центра.
12. Трансфертная цена – это:
- а) условная цена на продукцию одного центра ответственности, передаваемую другому центру;
  - б) цена на продукцию без налогов, изымаемых из выручки;
  - в) отпускная цена на продукцию;
  - г) все ответы не верны.
13. Методы трансфертного ценообразования:
- а) плановый, фактический и нормативный;
  - б) рыночный, затратный и договорной;
  - в) затратный, доходный и балльный;
  - г) доходный, расходный и комбинированный.
14. К центру затрат применима трансфертная цена:
- а) рыночная;
  - б) определяемая на основе затрат;
  - в) договорная;
  - г) все ответы не верны.
15. К центру прибыли применимы трансфертные цены:
- а) рыночные, «затраты плюс», договорные;
  - б) переменная себестоимость, полная себестоимость, «затраты плюс»;
  - в) определяемые на основе взаимных уступок подразделений;
  - г) все ответы верны.
16. Выбор метода трансфертного ценообразования зависит от:
- а) типа центра ответственности;
  - б) состояния рынка промежуточных продуктов;
  - в) степени децентрализации внутрифирменного управления;
  - г) все ответы верны.
17. Основным отчётным документом центра затрат является:
- а) отчёт об исполнении сметы (бюджета);
  - б) отчёт о прибыли;
  - в) отчёт о рентабельности активов (инвестиций);
  - г) отчёт о доходах и расходах.
18. Основным отчётным документом центра прибыли является:
- а) отчёт об исполнении сметы (бюджета);



## Бюджетирование

- б) отчёт о прибыли;
  - в) отчёт о рентабельности активов (инвестиций);
  - г) отчёт о доходах и расходах.
19. Основным отчётным документом центра инвестиций является:
- а) отчёт об исполнении сметы (бюджета);
  - б) отчёт о прибыли;
  - в) отчёт о рентабельности активов (инвестиций);
  - г) отчёт о доходах и расходах.
20. Основные принципы организации управленческого учёта:
- а) обеспечение менеджеров разных уровней управления необходимой для принятия решений информацией;
  - б) обобщение информации по каждому центру ответственности;
  - в) контроль за затратами, объёмом производства и прибылью структурных подразделений;
  - г) все ответы верны.

### Тесты по теме 2.1

1. Группировка затрат в разрезе экономических элементов обязательна:
  - а) в оперативном учёте
  - б) в управленческом учёте
  - в) в финансовом учёте
  - г) в стратегическом учёте
2. Группировка затрат в разрезе статей калькуляции обязательна:
  - а) в налоговом учёте
  - б) в финансовом учёте
  - в) в статистическом учёте
  - г) в управленческом учёте
3. Определение: «Уменьшение средств предприятия или увеличение его долговых обязательств» – это:
  - а) издержки
  - б) затраты
  - в) расходы
  - г) нет верного ответа
4. Определение: «Явные издержки предприятия или стоимостная оценка ресурсов, потребляемых организацией» - это:
  - а) затраты



## Бюджетирование

- б) издержки
  - в) расходы
  - г) нет верного ответа
5. Определение: «Фактические затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг» – это:
- а) альтернативные издержки
  - б) явные издержки
  - в) предполагаемые издержки
6. Явные издержки – это:
- а) плановые затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг
  - б) прогнозные затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг
  - в) фактические затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг
  - г) управленческие расходы, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг
7. Вмененные затраты предприятия представляют собой:
- а) предполагаемые затраты, которые должно нести предприятие при ведении производства и коммерческой деятельности
  - б) реальные затраты предприятия на производство и сбыт продукции
  - в) прогнозные затраты, связанные с производством и обращением продуктов, товаров, работ и услуг
  - г) затраты, обусловленные отказом одного товара в пользу другого
8. Для процесса принятия управленческих решений затраты организации делятся на :
- а) явные и альтернативные
  - б) по элементам и статьям, эффективные и неэффективные
  - в) релевантные и нерелевантные, эффективные и неэффективные, явные и альтернативные
  - г) релевантные и нерелевантные, явные и альтернативные
9. Для процесса учета затраты организации делятся на:
- а) постоянные и переменные, текущие и единовременные
  - б) основные и накладные, постоянные и переменные
  - в) прямые и косвенные, основные и накладные, по элементам и статьям
  - г) в перечисленных ответах нет полного перечня



## Бюджетирование

10. Для процесса контроля затраты организации подразделяются на:
  - а) регулируемые и нерегулируемые
  - б) контролируемые и неконтролируемые
  - в) в пределах норм и нормативов и по отклонениям от них
  - г) прямые и косвенные
  
11. Для процесса организации затраты предприятия подразделяются на:
  - а) экономические элементы и статьи калькуляции
  - б) основные и накладные
  - в) текущие и периодические
  - г) по местам их возникновения, центрам ответственности, функциям деятельности
  
12. Для процесса анализа затраты организации подразделяются на:
  - а) обязательные и поощрительные
  - б) регулируемые и нерегулируемые
  - в) фактические, плановые, нормативные, полные и частичные, общие и структурные
  - г) все ответы верны
  
13. Затраты, отраженные в финансовом учете:
  - а) всегда релевантны
  - б) всегда не релевантны
  - в) могут быть релевантными и нерелевантными
  - г)
  
14. Релевантные расходы зависят от:
  - а) возраста предприятия
  - б) объема деятельности и продаж
  - в) принимаемого управленческого решения
  - г) типа структурного подразделения, в котором они возникли
  
15. Примером неэффективных затрат является:
  - а) списание материалов в основное производство
  - б) начисление заработной платы
  - в) затраты на страхование имущества организации
  - г) производственный брак
  
16. Эффективные затраты – это:
  - а) полученные организацией доходы от безвозмездных поступлений



## Бюджетирование

- б) полученные организацией доходы от применения штрафных санкций
- в) производительные затраты, обеспечивающие получение дохода
- г) полученная прибыль
17. При росте объёма производства величина постоянных затрат:
- а) в расчёте на единицу продукции уменьшается
- б) в расчёте на единицу продукции увеличивается
- в) равна уровню переменных затрат
- г) вышеперечисленные ответы не верны
18. Если объем производства возрос, то при прочих равных условиях себестоимость единицы продукции:
- а) увеличится
- б) уменьшится
- в) будет равна переменным затратам
- г) останется без изменений
19. При снижении объёма производства величина переменных затрат:
- а) в расчёте на единицу продукции уменьшается
- б) в расчёте на единицу продукции увеличивается
- в) в расчёте на единицу продукции остаётся неизменной
- г) равняется уровню постоянных затрат
20. При росте объёма производства величина переменных затрат:
- а) в расчёте на единицу продукции уменьшается
- б) в расчёте на единицу продукции увеличивается
- в) в расчёте на единицу продукции остаётся неизменной
- г) равняется уровню постоянных затрат
21. «Признак, согласно которому производится группировка производственных расходов для целей управления себестоимостью», это:
- а) метод калькулирования
- б) объект учета затрат
- в) метод учета затрат
- г) объект калькулирования
22. «Вид продукции, полуфабрикатов разной степени готовности, который характеризуются определенной стоимостью», это:
- а) объект калькулирования
- б) объект учета затрат



## Бюджетирование

- в) метод учета затрат
  - г) метод калькулирования
23. Технологическая себестоимость по уровню:
- а) ниже цеховой
  - б) выше цеховой
  - в) выше производственной
  - г) все ответы не верны
24. Цеховая себестоимость по уровню:
- а) выше технологической
  - б) ниже технологической
  - в) выше производственной
  - г) все ответы не верны
25. Производственная структура организации отражает:
- а) штатное расписание организации
  - б) виды производств, состав и структуру цехов, служб, их мощность, формы построения и взаимосвязи
  - в) линию поведения менеджеров производственных подразделений
  - г) состав и структуру затрат и доходов каждого элемента производства
26. Организационная структура предприятия находит свое отражение:
- а) в штатном расписании организации
  - б) в бюджете продаж
  - в) в отделе капитального строительства
  - г) в прогнозном бухгалтерском балансе
27. Способ распределения расходов между отчетными периодами:
- а) влияет на себестоимость единицы продукции
  - б) не влияет на затраты по объектам калькулирования
  - в) влияет только на величину маржинального дохода предприятия
  - г)
28. Способ распределения расходов между видами продукции:
- а) влияет на себестоимость единицы продукции
  - б) не влияет на затраты по объектам калькулирования
  - в) влияет только на величину маржинального дохода предприятия
  - г)



## Бюджетирование

29. По способу оценки затрат выделяют методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции:
- а) передельный, позаказный; попроцессный
  - б) полный и маржинальный
  - в) фактический, нормативный, плановый
  - г) все ответы не верны
30. По отношению затрат к технологическому процессу выделяют следующие методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции:
- а) передельный и нормативный
  - б) позаказный и фактический
  - в) попроцессный и плановый
  - г) все ответы не верны
31. Попроцессный и попередельный методы учета затрат:
- а) одно и то же
  - б) различные методы учета затрат
  - в) нет однозначного ответа
  - г)
32. По полноте включения затрат в себестоимость продукции выделяют методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции:
- а) полный и маржинальный
  - б) фактический, нормативный, плановый
  - в) передельный, позаказный; попроцессный
33. В единичных производствах однородной продукции для определения ее себестоимости целесообразно применение калькулирования:
- а) передельного
  - б) позаказного
  - в) попроцессного
  - г)
34. В массовых производствах однородной продукции для определения ее себестоимости целесообразно применение калькулирования:
- а) директ-костинг
  - б) позаказного



## Бюджетирование

- в) попроцессного  
г) все ответы не верны
35. В позаказном методе учета затрат отдельный производственный заказ представляет собой:
- а) объект учета затрат  
б) объект калькулирования  
в) объект учета затрат и объект калькулирования  
г) все ответы не верны
36. Формула определения общего количества продукции, произведенной в отчетном периоде (ОП) имеет вид:  
где НЗПн, НЗПк- незавершенное производство соответственно на начало и конец отчетного периода,  
ПП – количество полностью завершенной и переданной далее продукции
- а)  $ОП = НЗПн + ПП - НЗПк$   
б)  $ОП = НЗПк + ПП - НЗПн$   
в)  $ОП = ПП - НЗПн - НЗПк$   
г) все ответы не верны
37. Формула определения общего количества продукции, реализованной в отчетном периоде (РП) имеет вид:  
где Огп н, Огп к - остатки готовой продукции на складе соответственно на начало и конец отчетного периода,  
ОП – общее количество продукции, произведенной в отчетном периоде количество
- а)  $РП = Огп н + ОП - Огп к$   
б)  $РП = Огп к + ОП - Огп н$   
в)  $РП = ОП - Огп н - Огп к$   
г) все ответы не верны
38. Нормативный учет - это метод определения:
- а) фактических затрат  
б) ожидаемых расходов  
в) ожидаемых затрат и фактических расходов  
г) ожидаемых расходов и отклонений от норм
39. Отклонения от нормы и нормативов затрат в нормативном учете себестоимости продукции:
- а) могут быть только положительными  
б) могут учитываться только как экономия



## Бюджетирование

- в) могут быть положительными или отрицательными  
 г) могут быть положительными и отрицательными
40. Какая система учета затрат предполагает списание накладных расходов непосредственно на счет финансовых результатов:
- а) нормативный  
 б) директ-костинг  
 в) таргет-костинг  
 г) стандарт-кост

## Тесты по теме 2.2

1. Модель управления прибылью при калькулировании полной себестоимости имеет вид:
- а) прибыль = цена – себестоимость;  
 б) прибыль = количество × (цена – себестоимость);  
 в) прибыль = количество – себестоимость;  
 г) прибыль = цена – переменные затраты.
2. Модель управления прибылью, учитывающая поведение затрат, имеет вид:
- а) прибыль = количество × (цена – себестоимость);  
 б) прибыль = количество × (цена – переменные затраты);  
 в) прибыль = (выручка от реализации) × (коэффициент валовой маржи) – (постоянные затраты);  
 г) прибыль = количество × (цена – постоянные затраты).
3. Валовая маржа определяется:
- а) вычитанием из чистой выручки переменных затрат;  
 б) вычитанием из чистой выручки постоянных затрат;  
 в) вычитанием из чистой выручки переменных и постоянных затрат;  
 г) суммированием переменных и постоянных затрат.
4. Анализ безубыточности исследует зависимость между показателями:
- а) цена единицы продукта и переменные затраты на единицу продукта;  
 б) выручка от реализации и себестоимость продукции;  
 в) цена, себестоимость, выручка и объём продаж;  
 г) цена единицы продукта, количества продаж, переменные за-



## Бюджетирование

траты на единицу продукта и постоянные затраты на весь объём продаж.

5. Основные методы проведения анализа безубыточности:

- а) графический метод и метод уравнения;
- б) графический метод, статистический метод и метод уравнения;
- в) метод уравнения и экспертный метод;
- г) графический метод, табличный метод и метод цепных подстановок.

6. Как измениться точка безубыточности если увеличиваются постоянные затраты при неизменных переменных затратах:

- а) увеличивается;
- б) уменьшается;
- в) остаётся неизменной;
- г) может увеличиваться либо уменьшаться.

7. Как измениться точка безубыточности если уменьшаются постоянные затраты при неизменных переменных затратах:

- а) увеличивается;
- б) уменьшается;
- в) остаётся неизменной;
- г) может увеличиваться либо уменьшаться.

8. Как измениться точка безубыточности, если увеличивается цена продажи:

- а) увеличивается;
- б) уменьшается;
- в) остаётся неизменной;
- г) может увеличиваться либо уменьшаться.

9. Как измениться точка безубыточности, если уменьшается цена продажи:

- а) увеличивается;
- б) уменьшается;
- в) остаётся неизменной;
- г) может увеличиваться либо уменьшаться.

10. Как измениться точка безубыточности, если переменные затраты на единицу продукции вырастут:

- а) увеличивается;
- б) уменьшается;



## Бюджетирование

- в) остаётся неизменной;  
г) может увеличиваться либо уменьшаться.
11. Как измениться точка безубыточности, если переменные затраты на единицу продукции снизятся:
- а) увеличивается;  
б) уменьшается;  
в) остаётся неизменной;  
г) может увеличиваться либо уменьшаться.
12. Сила операционного рычага показывает:
- а) на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на 1%;  
б) на сколько процентов изменится выручка при изменении прибыли на 1%;  
в) сколько процентов прибыли включает выручка от реализации продукта;  
г) на сколько процентов изменятся постоянные затраты при изменении переменных затрат на 1%.
13. Если бизнес имеет большую долю постоянных затрат, то:
- а) сила операционного рычага не высока;  
б) сила операционного рычага высока;  
в) структура затрат не влияет на силу операционного рычага;  
г) все ответы не верны.
14. Если бизнес имеет большую долю переменных затрат, то:
- а) сила операционного рычага не высока;  
б) сила операционного рычага высока;  
в) структура затрат не влияет на силу операционного рычага;  
г) все ответы не верны.
15. В рыночной экономике наибольший интерес вызывают методы оптимизации ассортиментной политики:
- а) основанные на статистическом подходе;  
б) экспертные;  
в) основанные на анализе жизненных циклов товаров;  
г) основанные на маргинальном подходе.
16. Если в организации сформирована ценовая политика, то могут ставиться такие вопросы, как:
- а) какие цены позволяют добиться желаемого объёма продаж;



## Бюджетирование

- б) какую цену готов заплатить покупатель;
- в) какие затраты можно позволить себе, чтобы получить желаемую прибыль при существующих рыночных ценах;
- г) какую цену необходимо установить, чтобы окупить затраты.

17. Активное ценообразование предполагает:

- а) через управление ценами достижение нужной величины продажи и средних затрат;
- б) через управление затратами достижение нужной величины прибыли;
- в) достижение желаемых объёмов прибыли путём установления максимальной цены;
- г) установление цены, покрывающей затраты.

18. При принятии решений по капитальным вложениям основываются на показателях:

- а) рентабельность инвестиций;
- б) срок окупаемости инвестиций;
- в) чистая дисконтированная стоимость;
- г) все ответы верны.

19. Рентабельность инвестиций показывает:

- а) размер прибыли, получаемой с каждого рубля продаж;
- б) размер прибыли, получаемой за отчётный период;
- в) размер прибыли, получаемой с каждого рубля инвестиций;
- г) размер инвестиций, приходящийся на каждый рубль выручки.

20. Формирование ценовой политики требует постоянного сотрудничества работников:

- а) отдела снабжения, планового отдела, бухгалтерии и финансового отдела;
- б) отдела труда и заработной платы, отдела главного механика и отдела снабжения;
- в) бухгалтерии, финансового отдела, отдела маркетинга и информационной служб;
- г) все ответы не верны.

### 5.2 Перечень вопросов для самоподготовки

Вопросы по теме 1.1

1. Сформулируйте наиболее точное, с вашей точки зрения, определение того, что такое планирование. Различается ли понимание этого термина в бизнесе, государственном



## Бюджетирование

- управлении, личной жизни?
2. Есть ли различия в значениях терминов «планирование» и «бюджетирование»? Если да, то в чем они?
  3. Что такое управление? Какие функции формируют замкнутый цикл управления? Поясните последовательность этих функций.
  4. Найдите в литературных источниках взгляды различных авторов на структуру функций, формирующих цикл управления. Обсудите различия в подходах.
  5. Что такое управленческое решение? Какова последовательность шагов в этом процессе?
  6. Что такое внешняя среда организации? Что такое внутренняя среда организации? В чем их сходство и различия? Где граница между ними?
  7. Назовите основных участников бизнес-среды в организациях торговли, промышленности. Обсудите, какие факторы внешней и внутренней среды оказывают максимальное воздействие на эти организации.
  8. Зачем необходимо планирование?
  9. Какие ресурсы следует планировать? Какие ресурсы невозможно планировать?
  10. «План представляет собой ориентир, к которому стремится организация, и одновременно критерий оценки успешности ее деятельности». Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.

### Вопросы по теме 1.2

1. Что такое цель организации? Почему организациям следует четко формулировать свои цели?
2. Кто и как определяет цели организации? Что такое иерархия целей организации? Как осуществляется координация целей в организации?
3. Сформулируйте основную цель функционирования любой организации. Обсудите эту формулировку применительно к конкретным организациям.
4. Что такое «горизонт планирования»?
5. Что такое «стратегическая перспектива», «тактическая перспектива» и «оперативная (операционная) перспектива»? Приведите примеры временных периодов.



## Бюджетирование

6. Какие ресурсы вовлечены в процесс планирования на различных временных горизонтах?
7. В форме каких документов осуществляется процесс планирования на различных временных горизонтах?
8. Какую роль играют цели организации в процессе бюджетирования?
9. Какова главная цель внедрения и поддержания системы **бюджетирования** в организации?
10. В чем различия между планом и прогнозом?
11. Каков смысл термина «значимость информации» относительно бюджетов и бюджетирования?
12. И «Информация, формируемая в системе бюджетирования, должна быть пригодна для принятия управленческих решений». Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.
13. «Процесс разработки и утверждения бюджетов - это цепь договоренностей и компромиссов между разными членами организации». Прокомментируйте это высказывание и приведите примеры, его иллюстрирующие.
14. Сформулируйте и поясните основные функции бюджетирования
15. Каким образом бюджеты выполняют функцию оценки результативности деятельности организаций?
16. Почему бюджеты можно использовать в процессе оценки работы менеджеров?
17. Какова роль бюджетов в формировании коммуникационной среды в организации? Какова должна быть степень вовлеченности сотрудников в процесс разработки бюджетов? Обсудите достоинства и недостатки участия персонала организации в процессе планирования.
18. Каким образом бюджеты выполняют функцию координации работы подразделений (сегментов) организаций? Поясните на примерах.
19. Почему для самих менеджеров важно участвовать в составлении бюджетов своих подразделений?

## Вопросы по теме 2.1

1. Зачем в системе бюджетирования в организации необходима передача информации «снизу вверх»? Какого рода



## Бюджетирование

- информация передается таким образом?
2. Зачем в системе бюджетирования в организации необходима передача информации «сверху вниз»? Какого рода информация передается таким образом?
  3. Каковы достоинства и недостатки систем бюджетирования, в которых преобладает передача информации лишь в одном направлении?
  4. Что такое бюджетный комитет организации? Каков может быть и должен быть его состав? Каковы основные функции бюджетных комитетов?
  5. Прокомментируйте следующую функцию бюджетного комитета: «Конверсия стратегических бюджетов в операционные». Приведите примеры реализации этой функции.
  6. Прокомментируйте следующую функцию бюджетного комитета: «Разрешение конфликтов, возникающих в процессе функционирования бюджетной системы». Приведите примеры реализации этой функции.
  7. Основной документ в системе бюджетирования организации может носить разные названия. Какое из них вам кажется наиболее подходящим? Каково назначение и содержание этого документа?
  8. Каково соотношение длительностей бюджетного периода и бюджетного цикла? Каковы основные фазы и этапы бюджетного цикла? Опишите деятельность бюджетного комитета на каждом этапе бюджетного цикла.
  9. Опишите три основных формы организационных структур. Приведите примеры. Каковы достоинства и недостатки линейно-функциональной, дивизиональной (холдинговой) и матричной моделей организации? Какова структура бюджетов и плановой службы в организациях всех трех типов?
  10. Поясните значение термина «центр ответственности». Какова связь между центрами ответственности и организационной структурой организации? Назовите основные типы центров ответственности.
  11. Каковы предпосылки формирования и целевые показатели разных центров ответственности? Приведите примеры и обоснуйте их отнесение именно к этому типу центров ответственности.
  12. Какие типы центров ответственности могут быть в



## Бюджетирование

- структуре организации одновременно? Рассмотрите возможную структуру центров ответственности для организаций торговли.
13. Как можно избежать конфликта интересов различных участников процесса бюджетирования? Приведите примеры конфликта интересов различных участников процесса бюджетирования. Предложите варианты разрешения ситуаций, описанных вами.
  14. Одной из проблем, возникающих в процессе функционирования системы бюджетирования, является перекладывание ответственности. Приведите примеры проявления этой проблемы и предложите пути разрешения такого рода конфликтов.
  15. Найдите в различных литературных источниках описание различий между методом Standard Costing и нормативным учетом затрат. Обсудите эти различия. В чем особенности использования метода «стандарт-костинг» в нашей стране?
  16. Каковы основные характерные черты нормативного калькулирования? Каковы отличия нормативного калькулирования от калькулирования по фактическим затратам?
  17. Опишите основные методы нормирования расхода материалов, цен материалов, затрат прямого труда, затрат на оплату прямого труда, накладных расходов.
  18. «Разработка нормативов возможна там, где производится продукция, требующая для своего изготовления ряда стандартных операций». Прокомментируйте это высказывание.
  19. Какие категории нормативов вам известны? Найдите в различных литературных источниках определения различных типов и категорий нормативов. Обсудите определения.
  20. Должны ли нормативы отражать максимально возможную эффективность производства или реально достижимую в имеющихся условиях результативность?
  21. «Нормативы, наилучшим образом способствующие мотивации сотрудников, не всегда хороши для целей учета и планирования». Прокомментируйте высказывание и приведите примеры такого рассогласования.
  22. Какие проблемы встают перед организацией при попытке



## Бюджетирование

- внедрить разные системы нормативов для разных целей?
23. «Нормативное калькулирование может служить хорошей базой для определения себестоимости продукции и цены ее реализации». Прокомментируйте это высказывание, сравнив нормативное калькулирование с калькулированием по фактическим затратам.
  24. Обсудите основные проблемы учета инфляции в нормавах. Какие искажения могут встретиться в системе бюджетирования при использовании нормативов в периоды с ненулевой инфляцией?
  25. Одним из основных принципов управленческого учета является принцип экономичности. Соблюдается ли он при внедрении нормативного калькулирования?
  26. Каковы основные подходы к классификации бюджетов?
  27. Каким образом типология бюджетов отвечает особенностям организации структуры центров ответственности в организации?
  28. Какие типы бюджетов выделяются относительно степени определенности развития будущей ситуации?
  29. Какие типы бюджетов можно выделить по отношению к тому, на какой информационной базе они формируются?
  30. Назовите основные подходы к организации бюджетирования. Приведите оптимальные подходы к организации бюджетирования в организациях линейно-функционального, холдингового и матричного типа.
  31. Самый распространенный подход к организации бюджетирования таков, что система бюджетов должна быть привязана к организационной структуре организации. А как можно по-другому?

### Вопросы по теме 2.2

1. Поясните значение терминов «жесткий бюджет» и «гибкий бюджет». Какая классификация затрат лежит в основе гибкого бюджетирования?
2. «Разработку гибких бюджетов можно рассматривать в качестве одного из вариантов анализа чувствительности». Прокомментируйте это высказывание.
3. В чем заключается основное преимущество гибкого бюджетирования?
4. Поясните значение термина «бюджетирование с нуля». Пе-



## Бюджетирование

- речислите достоинства и недостатки этого метода.
5. С какими трудностями сталкивается организация при попытке внедрить бюджетирование «с нуля»? Перечислите пути решения этих проблем.
  6. Какая информация необходима для разработки бюджета продаж? Кто должен подготовить эту информацию?
  7. Какая информация необходима для разработки бюджета производства? Кто должен подготовить эту информацию?
  8. Какая информация необходима для разработки бюджета использования материалов? Кто должен подготовить эту информацию?
  9. Какая информация необходима для разработки бюджета закупок материалов? Кто должен подготовить эту информацию?
  10. Бюджеты использования и закупок материалов можно составить в виде единого документа, однако на практике этого почти никогда не делают. Почему?
  11. Какая информация необходима для разработки бюджета затрат труда? Кто должен подготовить эту информацию?
  12. Какая информация необходима для разработки бюджета производственных накладных расходов? Кто должен подготовить эту информацию?
  13. Какая информация необходима для разработки бюджета накладных административных расходов? Кто должен подготовить эту информацию?
  14. Какая информация необходима для разработки бюджета накладных коммерческих расходов? Кто должен подготовить эту информацию?
  15. Кто из руководителей несет в организации ответственность за выполнение отдельных операционных и финансовых бюджетов?
  16. Во многих коммерческих организациях существует практика выплаты премий руководителям в процентах от чистой прибыли, объема реализации или объема производства. Какой из трех этих вариантов кажется вам более обоснованным и почему?
  17. Какие ключевые проблемы следует решить, приступая к разработке бюджета движения денежных средств?
  18. Обсудите основные подходы к детализации бюджета движения денежных средств по времени.



## Бюджетирование

19. Обсудите основные подходы к детализации бюджета движения денежных средств по статьям доходов и расходов.
20. Каким образом можно определить уровень значимости отдельных статей при решении вопроса о включении в бюджет движения денежных средств?
21. Должна ли сумма денежных поступлений за период, отраженная в бюджете движения денежных средств, совпадать с величиной выручки за тот же период, запланированная в бюджетном отчете о прибылях и убытках? Поясните, почему?
22. Должно ли сальдо денежных поступлений и платежей за период, отраженное в бюджете движения денежных средств, совпадать с величиной прибыли за тот же период, запланированной в бюджетном отчете о прибылях и убытках? Поясните, почему?
23. Может ли сумма платежей за период превышать сумму поступлений за этот же период?
24. Каким образом планирование движения денежных средств позволяет организации избежать кассовых разрывов?
25. Какие бюджеты должны быть составлены, чтобы можно было приступить к разработке бюджетного баланса?
26. Какие свойства системы бюджетирования дают основания считать ее инструментом финансового контроля?
27. Что означает термин «управление по отклонениям»?
28. Назовите основные этапы процедуры бюджетного планирования и контроля.
29. После рассмотрения представленных бюджетному комитету бюджетов на следующий год руководство пришло к выводу, что бюджеты не отвечают целям организации на среднесрочную перспективу. Каковы должны быть действия разработчиков бюджетов в этом случае?
30. Процедуры текущего контроля, проводимые в течение бюджетного года, выявили отклонения, которые ставят под угрозу достижение целей организации на среднесрочную перспективу. Каковы должны быть действия разработчиков бюджетов в этом случае?
31. Поясните значение термина «отклонения» в контексте управления по отклонениям. Какие отклонения призна-



## Бюджетирование

- ются благоприятными? неблагоприятными? Приведите примеры тех и других.
32. В чем различие в интерпретации благоприятных и неблагоприятных отклонений доходов и затрат? Почему считается, что анализировать следует не только неблагоприятные, но и благоприятные отклонения?
  33. Почему следует анализировать лишь значимые отклонения? Каковы критерии значимости отклонений? Кто и из каких соображений выбирает уровень значимости?
  34. Какова роль контрольной отчетности в концепции управления по отклонениям? Для чего проводится анализ отклонений? В чем заключается и как осуществляется детализация бюджетных отклонений?
  35. Может ли благоприятное отклонение по цене стать причиной неблагоприятного отклонения по объему потребления материалов? Если нет, то почему? Если да, поясните механизм такого влияния. А наоборот?
  36. Может ли благоприятное отклонение выручки по цене стать причиной неблагоприятного отклонения по объему реализации? Если нет, то почему? Если да, поясните механизм такого влияния. А наоборот?
  37. Почему отклонения выручки по объему реализации следует рассчитывать, используя нормативную, а не фактическую цену продаж? Каковы возможные причины отклонений выручки по цене продаж? по объему реализации?
  38. Как исчисляется и интерпретируется совокупное отклонение валовой прибыли?
  39. Каким образом анализ отклонений помогает выявить несогласование целей деятельности различных менеджеров в организации?
  40. «В периоды быстро меняющейся бизнес-ситуации анализ отклонений может оказаться не просто бесполезным, а даже вредным инструментом принятия решений». Поясните высказывание.

### 5.3 Вопросы к зачету «Бюджетирование»

1. Основные категории планирования и бюджетирования:
  - планы;
  - программы;



## Бюджетирование

- бюджеты.
- 2. Планирование и его роль в управлении организацией.
- 3. Понятие программирования и его основные этапы.
- 4. Понятие «бюджетирование».
- 5. Определение понятия «бюджет».
- 6. Основные функции бюджета.
  
- 7. Классификация бюджетов по срокам.
- 8. Классификация бюджетов по назначению.
- 9. Классификация бюджетов по методам разработки.
- 10. Классификация бюджетов по уровню детализации.
- 11. Основные этапы процесса составления главного бюджета организации.
- 12. Элементы главного бюджета.
- 13. Примерная схема бюджета организации, занятой производственной деятельностью.
- 14. Основные условия достижения целей бюджетирования.
- 15. Понятие операционного бюджета.
- 16. Основные элементы операционного бюджета.
- 17. Назначение и порядок разработки бюджета продаж. Проблемы его составления.
- 18. Назначение и порядок разработки бюджета производства.
- 19. Назначение и порядок разработки бюджета материальных затрат.
- 20. Назначение и порядок разработки бюджета трудовых затрат.
- 21. Назначение и порядок разработки бюджета общепроизводственных расходов.
- 22. Назначение и порядок разработки бюджета коммерческих расходов.
- 23. Назначение и порядок разработки бюджета управленческих расходов.
- 24. Понятие финансового бюджета и его основные элементы.
- 25. Сущность, назначение и порядок разработки инвестиционного бюджета.
- 26. Сущность, назначение и порядок разработки бюджета денежных средств. Проблемы его составления.
- 27. Сущность, назначение и порядок разработки прогнозного отчёта о прибылях и убытках.
- 28. Сущность, назначение и порядок разработки прогнозного бухгалтерского баланса.
- 29. Организационная структура организации и факторы, её



## Бюджетирование

- определяющие.
30. Понятие финансовой структуры организации.
  31. Понятие центров ответственности.
  32. Основные типы центров ответственности.
  33. Характеристика центра затрат.
  34. Характеристика центра прибыли.
  35. Характеристика центра инвестиций.
  36. Другие типы центров ответственности:
    - доходов;
    - продаж;
    - обслуживания.
  37. Сущность категории «издержки».
  38. Сущность категории «затраты».
  39. Сущность категории «расходы».
  40. Основные признаки классификации и группировки затрат.
  41. Классификация затрат по видам деятельности.
  42. Классификация затрат для целей калькулирования и оценки произведенной продукции:
    - классификация затрат по элементам;
    - классификация затрат по статьям калькуляции;
    - классификация затрат по составу и назначению;
    - классификация затрат по способу отнесения на себестоимость отдельных видов продукции и др.
  43. Классификация затрат для процесса контроля.
  44. Классификация затрат для целей управления.
  45. Подходы к построению аналитического учёта затрат:
    - по центрам возникновения затрат;
    - по центрам ответственности за возникшие затраты;
    - по центрам рентабельности отдельных видов продукции.
  46. Классификация методов учёта затрат и калькулирования себестоимости продукции:
    - по способу оценки затрат;
    - по объектам группировки (по отношению к технологическому процессу);
    - по полноте включения затрат в себестоимость продукции.
  47. Роль и значение маржинального калькулирования в обосновании управленческих решений.
  48. Важнейшие задачи управления затратами, решаемые с помощью маржинального подхода.
  49. Система директ-костинг и её развитие на современном



## Бюджетирование

- этапе.
50. Состав косвенных расходов организации.
  51. Роль и значение распределения накладных расходов для принятия управленческих решений.
  52. Трансфертная цена как выражение отношений структурных подразделений между собой.
  53. Подход к формированию трансфертных цен на основе затрат.
  54. Учёт и контроль по центрам ответственности и его основные задачи.
  55. Проблемы определения статей затрат при закреплении ответственности менеджера.
  56. Аналитический учёт затрат и его роль в организации учёта по центрам ответственности.
  57. Содержание ежемесячных отчётов об исполнении бюджетов.
  58. Содержание отчётности центра затрат.
  59. Содержание отчётности центра прибыли.
  60. Содержание отчётности центра инвестиций.
  61. Классификация отчётности в зависимости от уровня управления.
  62. Содержание и назначение информационной отчётности.
  63. Содержание и назначение отчётности об экономических результатах.
  64. Содержание и назначение результативной отчетности о деятельности.
  65. Статус центра ответственности и его влияние на содержание внутренней отчётности.



## Бюджетирование

### Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

Уровни	Критерии выполнения заданий ОС	Итоговый семестровый балл <sup>1</sup>	Итоговая оценка
Неудовлетворительный	Имеет представление о содержании дисциплины, но не знает основные положения темы, раздела к которому относится задание, не способен выполнить задание с очевидным решением, не владеет навыками расчета простых процентов. Выполнено менее 50% работ, при ответе в основных аспектах темы допускает существенные ошибки.	Менее 41	Неудовлетворительно (не зачет)
Базовый	Знает и воспроизводит основные положения дисциплины в соответствии с заданием, применяет их для выполнения типового задания в котором очевиден способ решения.	41 -60	Удовлетворительно (зачет)

<sup>1</sup>Итоговый семестровый балл, определяемый в соответствии с «Положением о системе «Контроль успеваемости и рейтинг студентов» (КУРС)



## Бюджетирование

		Выполнено не менее 65% работы, ответ студента правильный, но неполный. Не приведены иллюстрирующие примеры; обобщающее мнение студента недостаточно четко выражено.		
Повышенный	ПУ 1	Знает, понимает основные положения дисциплины, демонстрирует умение применять их для выполнения задания, в котором нет явно указанных способов решения. Анализирует элементы, устанавливает связи между ними. выполнено не менее 65% работы, ответ студента правильный, но неполный. Не приведены иллюстрирующие примеры; обобщающее мнение студента недостаточно четко выражено.	61 -80	Хорошо



## Бюджетирование

	ПУ 2 (продвинутый)	<p>Знает, понимает основные положения дисциплины, демонстрирует умение применять их для выполнения задания, в котором нет явно указанных способов решения. Анализирует элементы, устанавливает связи между ними, сводит их в единую систему, способен выдвинуть идею, спроектировать и презентовать свой проект (решение). Выполнен полный объем работы, ответ студента полный и правильный. Студент способен обобщить материал, сделать собственные выводы, выразить свое мнение, привести иллюстрирующие примеры</p>	81 - 100	Отлично
--	--------------------	--	----------	---------



## Раздел 6. Учебно-методическое и программно-информационное обеспечение

### Карта методического обеспечения дисциплины

№	Автор	Название	Издательство	Гриф издания	Год издания	Кол-во в библиотеке	Ссылка на электронный ресурс	Доступность
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>6.1 Основная литература</b>								
6.1.1	Филатова Т.В.	Финансовый менеджмент (Высшее образование - Бакалавриат)	М. : ИНФРА-М	Рек. УМО	2013	20		
6.1.2	Яковлев Г.А	Организация предпринимательской деятельности	М. : ИНФРА-М	Доп. УМО	2012	23		
6.1.3	Шелестенко З.Ф.	Планирование на предприятии	ИЦ ДГТУ	Доп. УМО	2008	5	<a href="http://www.biblioclub.ru/">http://www.biblioclub.ru/</a>	
6.1.4	Малюк В.И.	Производственный менеджмент	СПб. : Питер	Доп. УМО	2008	30		
6.1.5	Горемыкин В.А.	Бизнес-план. Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов	М. : Ось-89		2008	2		
<b>6.2 Периодическая литература</b>								
6.2.1	Журнал «Проблемы теории и практики управления»		М: ММГ		2005-2013		<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	С любого ПК локальной сети ДГТУ
6.2.2	Журнал «Проблемы прогнозирования»		М: УРАН ИНП				<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	С любого ПК



Бюджетирование

2			РАН		000-2013			локальной сети ДГТУ
6.2.3	Журнал «Региональная экономика и управление: электронный научный журнал»		М: ООО Международный центр научно-исследовательских проектов		2005-2012		<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	С любого ПК локальной сети ДГТУ
6.2.4	Журнал «Вопросы экономики»		М: НП Вопросы экономики		1996-2013		<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	С любого ПК локальной сети ДГТУ
6.2.5	Журнал «Российский экономический журнал»		М: Академия менеджмента и бизнес-администрирования		2003-2012		<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	С любого ПК локальной сети ДГТУ
6.2.6	Журнал «Российская экономика: прогнозы и тенденции»		М: НИУ ВШЭ		1991-2013		<a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a>	С любого ПК локальной сети ДГТУ
<b>6.3 Дополнительная литература</b>								
6.3.1	Керимов В. Э.	Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы	М.: Дашков и Ко	Рекомендовано УМО по образованию в области финансов, учета и мировой экономики	2010		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.3.2	Хруцкий В.Е.	Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке фи-	М. : Финансы и статистика		2007	6		



## Бюджетирование

		нансового планирования						
.3.3	Новак Б.В.	Бюджетирование на компьютере	СПб. : Питер		2007	1		
.3.4	Карамов О. Г.	Бизнес-планирование	М.: Евразийский открытый институт		2010		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
.3.5	Стрелкова Л. В. , Макушева Ю. А.	Внутрифирменное планирование	М.: Юнити-Дана	Рекомендовано УМЦ "Профессиональный учебник"	2012		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.4 Практические занятия								
6.4.1	Савкина Р. В.	Планирование на предприятии	М.: Дашков и Ко	Рек. уполномоченным учреждением Министерства образования и науки РФ - ГУУ	2013		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.4.2	Селезнева Н. Н.	Налоговый менеджмент: администрирование, планирование, учет	М.: Юнити-Дана	Рекомендовано УМЦ "Профессиональный учебник"	2012		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.

## Бюджетирование

6.4. 3	Касимов Ю.Ф.	Финансовая математика	М.: ЮРАЙТ	Доп.МО РФ	2012		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	ля. С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.4. 4	<a href="#">Новиков А. И.</a> , <a href="#">Солодкая Т. И.</a>	<i>Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах. Учебное пособие для бакалавров</i>	М.: Дашков и Ко		2013		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.4. 5	Черняк В.З.	<i>Бизнес-планирование</i>	М.: Юнити-Дана	Рекомендовано УМЦ "Профессиональный учебник"	2012		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.4. 6	Друри К.	<i>Управленческий учет для бизнес-решений</i>	М.: Юнити-Дана	Рекомендовано УМЦ "Профессиональный учебник"	2012		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.6 Контрольные работы								
6.6. 1	<a href="#">Григорьева Т. И.</a>	Финансовый анализ для ме-	М.: ЮРАЙТ	Доп. МО РФ	2012		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки досту-

## Бюджетирование

		неджеров: оценка, прогноз						па для авторизованного пользователя.
6.6.2	<a href="#">Турманидзе Т. У.</a>	<i>Финансовый анализ</i>	М.: Дана Юнити	Рек.УМЦ	2013		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.6.3	<a href="#">Лупей Н. А.</a>	<i>Финансы торговых организаций</i>	М.: Дана Юнити	Рек.УМЦ	2012		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.6.4	<a href="#">Селезнева Н. Н.</a> , <a href="#">Ионова А. Ф.</a>	<i>Финансовый анализ. Управление финансами</i>	М.: Дана Юнити	Рек. МО РФ	2012		<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>	С любой точки доступа для авторизованного пользователя.
6.7 Программно-информационное обеспечение, Интернет-ресурсы								
6.7.1	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>	ГАРАНТ	Сайт позволяет ознакомиться с законодательством РФ (с комментариями), а также с новостями органов госу-					Свободный доступ



## Бюджетирование

			дарственной власти РФ					
6.7.2	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>	Общероссийская сеть распространения правовой информации «Консультант Плюс»	Содержит онлайн-версии систем; графические копии документов; обзоры законодательства; полезные ссылки					Свободный доступ
6.7.3	<a href="http://akdi.ru">http://akdi.ru</a>	Информационное агентство по экономике и правоведению	Имеет собственную базу данных по Государственной Думе и Совету Федерации Федерального Собрания РФ, Конституционному суду РФ, Высшему Арбитражному суду РФ. Базы данных включают законы, законопроекты, решения и резолюции, новости правоведения и эко-					Свободный доступ



## Бюджетирование

			НОМИКИ.					
6.7. 4	<a href="http://www.rg.ru/official">http://www.rg.ru/official</a>	сайт "Российской газеты"						Свободный доступ
6.7. 5	<a href="http://www.rbc.ru">http://www.rbc.ru</a>	медиахолдинг Росбизнесконсалтинг	видеоматериалы, аналитика					Свободный доступ
6.7. 6	<a href="http://www.cbr.ru">http://www.cbr.ru</a>	Банк России	нормативно-справочные материалы и аналитика по банковской системе					Свободный доступ

## **Раздел 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **(приборы, установки, стенды и т.д.)**

Для материально-технического обеспечения дисциплины «Бюджетирование» используются специализированная аудитория и фонд библиотеки.

В специализированной аудитории при подготовке бакалавров используются видео- и мультимедийные материалы; компьютер, проектор, экран. Тематические видеоролики, презентации по темам дисциплины.

Библиотечный фонд литературы помимо учебной, включает официальные, справочно-библиографические и периодические издания.



### Экспертное заключение

Совета направления 100700 Торговое дело по рабочей программе дисциплины «Бюджетирование», предусмотренной учебным планом подготовки бакалавров по направлению 100700 Торговое дело.

Рассмотрев структуру, содержание и качество оформления рабочей программы по дисциплине совет отмечает:

– рабочая программа соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования в части выполнения требований, предъявляемых к уровню профессиональной квалификации выпускников по соответствующему циклу дисциплин и по самой дисциплине, а так же требованиям «Положения об основной образовательной программе высшего профессионального образования»;

– соотношение объемов основных разделов выбрано логично в целесообразных пропорциях;

– бюджет времени, отводимый на различные виды аудиторных занятий согласуется с бюджетом времени, выделяемого для выполнения самостоятельной работы;

– объем и количество видов самостоятельной работы обоснованы, соответствуют фактическим трудозатратам на их выполнение;

– достаточную полноту информационно-методического обеспечения (подготовлен электронный конспект лекций, разработаны методические материалы для семинарских занятий, решения тестов и задач);

– разработанные оценочные средства для контроля и самоконтроля позволяют оценить уровень освоения дисциплины «Бюджетирование» с учетом требований всех компетенций.

Рекомендации Совета: подготовить заявку на приобретение дисков с деловыми играми по планированию расходов и доходов, составлению различных бюджетов предприятий.

На основании вышеизложенного, совет направления 100700 Торговое дело предлагает утвердить рабочую программу по дисциплине «Бюджетирование», представленную на экспертизу.

Председатель совета направления  
\_\_\_\_\_ И.А. Еременко



Члены экспертной группы:

\_\_\_\_\_ В.В. Белолипецкая

\_\_\_\_\_ Н.М. Ованесян

\_\_\_\_\_ Е.А. Ересько

\_\_\_\_\_ Н.В. Пржедецкая

\_\_\_\_\_ И.В. Рудской

## ЧАСТЬ 2 КУРС ЛЕКЦИЙ





## 1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В условиях перехода от административной к рыночной экономике процесс планирования деятельности предприятия претерпел коренные изменения. Методы планирования, принятые в условиях централизованной экономики, не оправдали себя, и это было признано одной из главных причин, приведших к сложной экономической ситуации. Старая система планирования также не соответствовала новым послеприватизационным условиям. Работать же без планирования, как оказалось, не в состоянии ни одно предприятие. Таким образом, возникла необходимость разработки новой системы, отвечающей целям и задачам предприятия в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную управленческую деятельность. Разумеется, эта система должна базироваться на подходах и технологиях, используемых на западных предприятиях, имеющих многолетний опыт планирования.

Почему планирование жизненно важно для хозяйствующего субъекта? Планировать необходимо для того

- чтобы понимать, где, когда и для кого предприятие собирается производить и продавать продукцию;
- чтобы знать, какие ресурсы и когда понадобятся предприятию для достижения поставленных целей;
- чтобы добиться эффективного использования привлеченных ресурсов;
- наконец, чтобы предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению.

С развитием мировой экономики планирование деятельности стало основой работы предприятий. Характерным примером этого является бизнес-план. Без него очень редкий инвестор решится вкладывать деньги в развитие или расширение бизнеса. От правильности и точности прогнозов зависят успехи и неудачи предпринимательской деятельности.



После отказа от старой системы планирования многие отечественные предприятия пытались самостоятельно разработать новую эффективную систему, но нехватка квалифицированных специалистов данного направления делала задачу невыполнимой. Слепо перенимать западный опыт было неразумно. В идеальном случае современное планирование должно сочетать положительный опыт предыдущей системы хозяйствования и то новое, что диктуется изменившимися условиями и позитивным зарубежным опытом.

Даже сейчас, когда Украина подключена к мировому информационному потоку обмена опытом и знаниями, а количество квалифицированных специалистов возросло, системы планирования деятельности на украинских предприятиях не лишены недостатков:

- формы большинства планово-экономических документов неудобны для финансового анализа;
- процесс планирования по традиции начинается с производства, а не с изучения потребности рынка в конкретном продукте;
- при планировании преобладает затратный метод ценообразования, без учета спроса на продукцию;
- не производится анализа безубыточности продаж;
- экономическое планирование не доводится до финансового и поэтому не дает возможности определить потребность в финансировании деятельности предприятия;
- при существующей системе планирования невозможно определить запас финансовой прочности, достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия в изменяющихся условиях деятельности.

Почти все эти недостатки связаны с медлительностью перехода от старой экономической системы к новой.

Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализи-



рованных финансовых планах. Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого менеджментом предприятия. Его главными этапами выделяют следующее:

- анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;
- прогнозирование последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями;
- обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений (этот вариант и будет представлен в окончательной редакции плана);
- оценки результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

**Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия:** никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность до тех пор, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения. Финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели, финансовые планы могут быть неприемлемы, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочном периоде. Общая идеология финансового планирования представлена на рис. 1.



## Бюджетирование

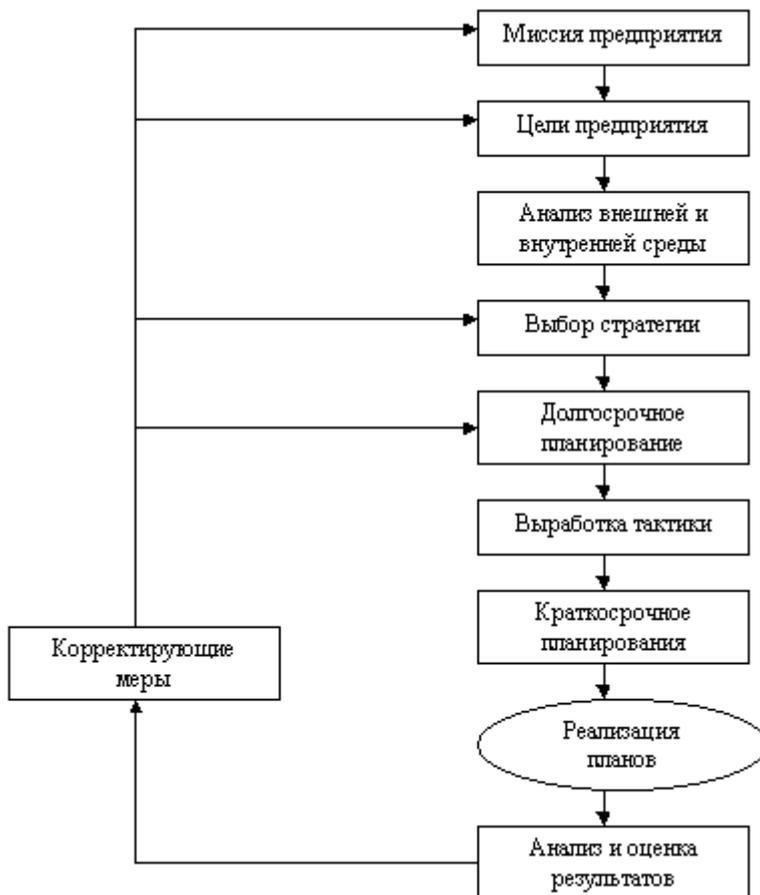


Рис. 1. Комплексный характер планирования предприятия

С общей точки зрения можно выделить следующие уровни финансового планирования: долгосрочное и краткосрочное планирование. Долгосрочное планирование связано с приобретением основных средств, которые планируется использовать в течение длительного времени. Разделение производят по следующим критериям:



- группа активов и обязательств, с которыми связаны вопросы финансового планирования (долгосрочные обязательства);
- решения долгосрочного финансового планирования нелегко приостановить, они влияют на деятельность компании на длительное время;
- плановый период (как правило, у краткосрочного планирования – до 12 месяцев, у долгосрочного – более одного года, обычно более трех лет).

Например, сравните кредит в 10 миллионов долларов, полученный в банке на 60 дней, с выпуском облигаций на 10 миллионов долларов на 10 лет. Получение банковского кредита, безусловно, относится к категории краткосрочных решений. Компания может погасить его два месяца спустя и оказаться вновь в начале пути принятия краткосрочных решений. Компания может осуществить выпуск в обращение облигаций, рассчитанных на 10 лет, в январе и погасить его в марте, но такое решение крайне неразумно и обойдется очень дорого. В действительности подобный выпуск облигаций относится к категории долгосрочных решений, не только потому, что облигации выпущены на 10 лет, но также в связи с тем, что решения о выпуске облигаций невозможно быстро приостановить и изменить. Долгосрочное планирование связано с привлечением долгосрочных источников финансирования и обычно оформляется в виде инвестиционного проекта.

Финансовый менеджер, отвечающий за краткосрочные финансовые решения, не должен заглядывать далеко вперед. Его решение о 60 дневном кредите в банке может быть основано всего лишь на прогнозе потока денежных средств на 2 месяца. Но решение о выпуске облигаций обычно требует прогноза потоков денежных средств на 5, 10 или более лет.

Менеджеры, занятые краткосрочным финансовым планированием, могут избежать многих принципиальных вопросов. Иначе говоря, краткосрочные финансовые решения легче, чем принятие долгосрочных решений, однако это не означает, что они менее



## Бюджетирование

важны. Компания может выявить весьма обещающие возможности для осуществления инвестиций, определить оптимальное соотношение заемного и собственного капиталов, разработать совершенную политику дивидендов и тем не менее не иметь успеха, потому что никто не позаботился о том, чтобы иметь достаточно денежных средств для оплаты ее текущих счетов.

Однако в такой классификации имеются два ограничения: 1) отнести период к той или иной срочности в различных отраслях народного хозяйства весьма трудно, например, долгосрочный период судостроительной компании не равнозначен долгосрочному периоду супермаркета; 2) в некоторых случаях проблемы краткосрочного периода могут приобрести стратегическое значение. Так, например, внезапные трудности с текущими платежами часто приобретают фундаментальную значимость, так как могут неожиданно поставить вопрос о выживании предприятия.

Долгосрочное планирование связано с привлечением долгосрочных источников финансирования и обычно оформляется в виде инвестиционного проекта.

Разработчики долгосрочных финансовых планов стремятся иметь дело с агрегатными инвестиционными показателями и не погружаются в различные детали. Многочисленные мелкие инвестиционные проекты сводятся воедино и рассматриваются, как один крупный проект.

Например, каждое подразделение предприятия составляет три возможных варианта его деятельности:

- план агрессивного роста, предполагающий крупные капиталовложения, развитие новых продуктов, освоение новых рынков;
- план нормального роста, предполагающий рост подразделения темпами роста рынка, а не за счет наступления на конкурентов;
- план сокращения расходов, предполагающий свести к минимуму требуемые капиталовложения.



## Бюджетирование

Финансовый менеджер, в данном случае, не занимается детализацией проектов внутри каждого из вариантов деятельности. Его задача принципиально одобрить один из вариантов.

Условия, от которых зависит эффективность финансового планирования, вытекают из самих целей этого процесса и требуемого конечного результата. В этом смысле выделяют три основные условия финансового планирования:

1. **Прогнозирование.** Финансовые планы должны быть составлены при как можно более точном прогнозе определяющих факторов. При этом прогнозирование может основываться на исторической информации, с использованием аппарата математической статистики (математического ожидания, линии тренда и т.д.), результатов моделей прогнозирования (статистических моделей, учитывающих взаимосвязь факторов друг с другом и внешними факторами), экспертных оценок и др.
2. **Выбор оптимального финансового плана.** Очень важный момент для менеджеров компании. На сегодняшний день не существует модели, решающей за менеджера, какую из возможных альтернатив следует принять. Решение принимается после изучения альтернатив, на основе профессионального опыта и, возможно даже, интуиции руководства.
3. **Контроль над воплощением финансового плана в жизнь.** Достижение долгосрочных планов невозможно без текущего планирования, подчиненного этим долгосрочным планам.

Сформулированные выше условия имеют достаточно общий вид. В то же время следует осознавать, что финансовый план – это, в конечном итоге, набор финансовых показателей, которые необходимо рассчитывать и прогнозировать с помощью специальных технологий. В качестве конечного результата финансового плана обычно используются прогнозные баланс предприятия, отчет о прибыли и отчет о движении денежных средств. Сформулируем основные технологические принципы финансового планирования [9].



**Принцип соответствия** состоит в том, что приобретение текущих активов (оборотных средств) следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Другими словами, если предприятие планирует закупку партии товаров, прибегать для финансирования этой сделки к эмиссии облигаций не следует. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим кредитом поставщика. В то же время, для проведения модернизации парка оборудования следует привлекать долгосрочные источники финансирования.

**Принцип постоянной потребности в рабочем капитале (собственных оборотных средствах)** сводится к тому, что в прогнозируемом балансе предприятия сумма оборотных средств предприятия должна превышать сумму его краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать “слабо ликвидный” баланс предприятия. Данный принцип имеет ярко выраженный прагматичный смысл – определенная часть оборотных средств предприятия должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочной задолженности и собственного капитала). В этом случае предприятие имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств.

**Принцип избытка денежных средств** предполагает в процессе планирования “не обнулять” денежный счет, а иметь некоторый запас денег для обеспечения надежной платежной дисциплины в тех случаях, когда какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж. В том случае, когда в реальной практике сумма денег предприятия становится чрезмерно большой (выше некоторого порогового значения), предприятие может прибегнуть к покупке высоколиквидных ценных бумаг.

При разработке финансовых планов на долгосрочную перспективу менеджер использует математические, статистические и другие методы для прогнозирования будущей ситуации. Безусловно, чем точнее прогноз, тем лучше “сработает” компания, но основываться только на результатах прогноза было бы неразумно. Во-первых, долгосрочные прогнозы отличаются невысокой точностью. Во-вторых, никакой прогноз не сможет предсказать



## Бюджетирование

нестандартный поворот событий. В-третьих, прогноз, основанный на наиболее вероятных событиях, своим результатом предполагает конкретный финансовый план, который теряет свою ценность уже после первого маловероятного события, и компания оказывается перед необходимостью разрабатывать новый финансовый план. Гораздо разумней на стадии подготовки финансового плана применить ситуационный анализ "Что будет, если...?".

Основные положения ситуационного анализа состоят в следующем:

1. существует бесконечное множество независимых от компании внешних факторов, влияющих на финансовое состояние компании в плановом периоде;
2. некоторые из этих факторов не поддаются или трудно поддаются количественной оценке;
3. значения количественных факторов в плановом периоде в момент времени "сейчас" неизвестны и поддаются только вероятностной оценке;
4. реальность финансового плана увеличивается, если рассматривать не дискретные значения факторов, а определенный диапазон значений;

Суть ситуационного анализа состоит в том, что, изменяя исходные данные о плановых объемах продаж, ценах и др., мы анализируем конечные результаты планирования, оцениваем риски и определяем оптимальный вариант действий.

Ситуационный анализ практически невозможно провести без вычислительной техники. Как правило, финансовый план – это большого объема документ со сложными арифметическими и статистическими расчетами внутри. Составление одного варианта финансового плана без ЭВМ является сложным процессом, а ситуационное моделирование предполагает в некоторых моментах составление десятков и более родственных финансовых планов.

Большинство финансовых моделей, которые применяются менеджерами корпораций, относятся к методам моделирования, направленным на прогнозирование последствий альтернативных



## Бюджетирование

финансовых стратегий при разных исходных допущениях. Эти модели включают как модели общего характера, практически не очень сложные, так и модели, содержащие сотни уравнений и взаимосвязанных переменных.

Большинство крупных компаний применяют одну финансовую модель или имеют доступ только к одной. Иногда можно встретить использование нескольких моделей: вероятно, развернутую модель, интегрирующую планирование инвестиций и оперативное планирование, и более простую модель, сфокусированную на анализе последствий финансовой стратегии, а также модель, специально предназначенную для анализа предполагаемых слияний.

Причина популярности именно таких моделей заключается в их простоте и практичности. Они поддерживают усилия менеджеров, разрабатывающих прогнозные формы финансовых отчетов, облегчая и существенно удешевляя эту процедуру. Модели автоматизируют значительную часть их работы, которая обычно бывает наиболее утомительной, трудоемкой и требует много времени.

Разработка программного обеспечения для таких моделей может осуществляться командами высококвалифицированных и талантливых программистов. В настоящее время для решения достаточно сложных вопросов, возникающих в финансовом планировании, используются стандартные программы, основанные на работе пользователя с электронными таблицами, например, Excel.

Большинство компаний относятся серьезно к финансовому планированию и выделяют значительные ресурсы на эти цели. Что же они получают в обмен на эти усилия?

Материальный продукт всего процесса - финансовый план, описывающий финансовую стратегию компании и прогнозирующий ее результаты с помощью прогнозных финансовых отчетов: балансового, отчета о прибылях и убытках, об источниках и использовании фондов. План формулирует финансовые цели и этапы для оценки положения компании. Обычно он также дает



## Бюджетирование

обоснование выбранной стратегии и объяснение того, как поставленные цели должны быть достигнуты.

***План - это конечный результат. Однако процесс его разработки ценен сам по себе. Во-первых, планирование вынуждает финансового менеджера рассматривать совокупный эффект инвестиционных решений вместе с результатами финансовых решений. Во-вторых, планирование заставляет финансового менеджера изучать события, которые могут помешать успеху компании и запастись стратегиями, которые рассматриваются в качестве запасного средства реагирования в случае появления неожиданных обстоятельств.***



## 2. КРАТКОСРОЧНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### 2.1. Методические положения краткосрочного финансового планирования

Задачей краткосрочного финансового планирования является обеспечение финансирования деятельности компании и эффективное использование временно свободных денежных средств.

Для обеспечения непрерывного развития предприятию требуется капитал, то есть деньги, вложенные в здания, машины и оборудование, в покупку и хранение запасов, счета дебиторов и другие активы. Как правило, все эти активы не приобретаются сразу, а создаются постепенно в течение некоторого периода времени. Назовем общие расходы компании, необходимые для финансирования дополнительных активов, потребностью компании в капитале.

В большинстве компаний накопившаяся потребность в капитале растет не равномерно, а скорее волнообразно. Потребность в капитале имеет отчетливо выраженную положительную зависимость от роста объемов операций компании. Однако возможны и определенные сезонные колебания. Наконец, будут возникать и непредсказуемые заранее ежемесячные или еженедельные колебания.



## Бюджетирование

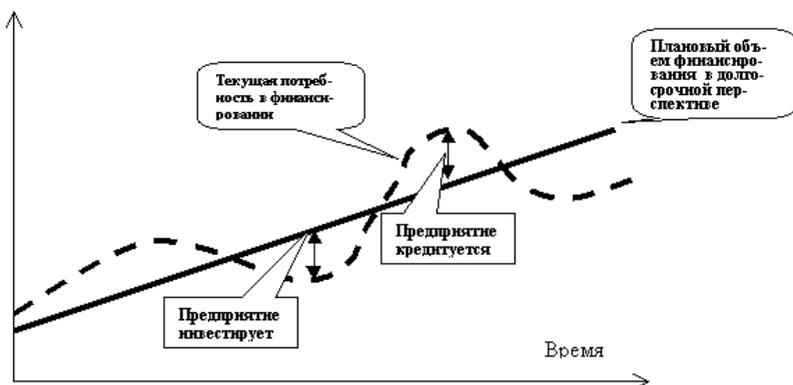


Рис.2. Динамика потребности в финансировании

Накопившаяся потребность в капитале может быть удовлетворена за счет краткосрочных и долгосрочных источников финансирования. Когда долгосрочное финансирование не покрывает всех потребностей в капитале, компании необходимо прибегать к краткосрочному финансированию для мобилизации недостающих средств. Когда долгосрочные финансовые ресурсы, полученные компанией, выше, чем ее накопившаяся потребность в капитале, тогда у компании возникает избыток денежных средств, который она может использовать для краткосрочного инвестирования. Таким образом, сумма долгосрочного финансирования, полученного компанией, при данной накопившейся потребности в капитале определяет, является ли компания в краткосрочном периоде заемщиком или кредитором, т.е. кредитруется или инвестирует (см. рис.2).

## 2.2. Технология краткосрочного финансового планирования

В краткосрочном финансовом планировании выделяют следующие этапы:

- анализ финансового состояния компании;
- расчет плановых притоков денежных средств;
- расчет плановых оттоков денежных средств;



## Бюджетирование

- выявление потребности в дополнительных источниках финансирования;
- выбор источников финансирования;
- подготовка плана финансирования;
- оценка плана финансирования;
- ситуационное моделирование.

Ниже приводится пример, заимствованный в [1], который служит иллюстрацией методологии краткосрочного финансового планирования.

Анализ финансового состояния компании предполагает анализ баланса компании (таблица 1), отчета о прибылях и убытках (таблица 2), отчета об источниках денежных средств и отчета об их использовании.

Анализ баланса компании начинается с оценки изменения основных статей либо по сравнению с предыдущим периодом, либо за ряд предыдущих периодов. Отчет о прибылях и убытках покажет выручку компании за период, основные затратные статьи, размер прибыли. Отметим, что активы компании выросли за счет увеличения заемного капитала (9 млн.) и собственного капитала (11 млн.). Рост собственного капитала вызван приростом нераспределенной прибыли (из 12 млн. чистой прибыли вычесть 1 млн. на выплату дивидендов).

Табл. 1. Баланс компании "РВА" на конец XX и XY годов (в миллионах руб.)

АКТИВ	XX	XY	ПАСИВ	XX	Y
<b>Оборотные активы:</b>			<b>Текущие обязательства:</b>		
Денежные средства	4	5	Кредиты банков	5	0
Легко реализуемые ценные бумаги	0	5	Счета к оплате	20	27
Товарно-материальные запасы	26	25			
Счета дебиторов	25	30			



## Бюджетирование

<b>Итого оборотных активов</b>	55	65	<b>Итого текущих обязательств</b>	25	27
<b>Основные средства:</b>					
Валовые инвестиции в основные средства	56	70	Долгосрочный долг	5	12
Накопленная амортизация	(16)	(20)	Собственный капитал	65	76
Основные средства нетто	40	50			
<b>Итого активов</b>	95	115	<b>Итого обязательств и капитал</b>	95	115

Табл. 2. Отчет о прибылях и убытках компании "PVA" за XY год (в миллионах руб.)

Выручка за реализованную продукцию	350
Операционные затраты	321
Амортизация	4
Прибыль до выплаты процентов и налогов	25
Затраты на выплату процентов	1
Прибыль до налогов	24
Налог на прибыль	12
<b>Чистая прибыль</b>	<b>12</b>

*Примечание:* выплаченные дивиденды составляют 1 млн. руб.

Отчет о прибылях и убытках показывает, что прибыль компании составила 12 млн. руб., но не говорит о наличии денежных средств.

Для расширенного анализа используют систему коэффициентов, рассчитывающихся на основе статей баланса и отчета о прибылях и убытках. Крупные предприятия разрабатывают свои, более удобные для данного предприятия системы, но и они осно-



## Бюджетирование

ваны на общепринятых коэффициентах (см. раздел 1 настоящей книги).

Для составления отчета о движении денежных средств был использован прямой метод. Результаты анализа представлены в табл. 3.

Таблица 3. Отчет об источниках и использовании денежных средств компании "PVA" за XY г.

<b>Источники:</b>		<b>Использование:</b>	
Долгосрочный долг	7	Погашение краткосрочного кредита банка	5
Снижение товароматериальных запасов	1	Инвестиции в основные средства	15
Рост кредиторской задолженности	7	Покупка легко реализуемых ценных бумаг	5
Чистая прибыль	12	Рост дебиторской задолженности	5
Амортизация за период	4	Выплата дивидендов	1
<b>Итого источников:</b>	<b>31</b>	<b>Итого использование:</b>	<b>30</b>
<b>Увеличение денежных средств</b>			
<b>Баланс</b>	<b>31</b>	<b>Баланс</b>	<b>31</b>

Табл. 3 в общем виде показывает, из каких источников привлекались и по каким направлениям использовались денежные средства компании. 30 из 31 миллиона привлеченных средств были потрачены, остаток увеличивает статью денежных средств актива баланса компании.

Немаловажную роль при анализе финансового состояния предприятия играет величина собственных оборотных средств. Собственные оборотные средства (чистый работающий капитал) – это те средства, которые предприятие использует для текущей оперативной деятельности (приобретения запасов, оплаты счетов



## Бюджетирование

и др.), финансируемые за счет долгосрочных обязательств и собственного капитала.

Баланс предприятия упрощается с введением статьи собственных оборотных средств и приобретает вид, показанный в табл. 4.

Таблица 4. Сокращенный баланс компании "РВА" на конец XX и XY годов

БАЛАНС	XX	XY
Собственные оборотные средства	30	38
<b>Основные средства:</b>		
Валовые инвестиции в основные средства	56	70
Амортизация	(16)	(20)
Основные средства, нетто	40	50
<b>Всего активов</b>	<b>70</b>	<b>88</b>
Долгосрочный долг	5	12
Собственный капитал	65	76
<b>Долгосрочные обязательства и собственный капитал</b>	<b>70</b>	<b>88</b>

Чтобы показать источники роста и пути использования чистого работающего капитала используют отчет об источниках и использовании чистого работающего капитала (табл. 5). Он составляется по тому же алгоритму, что и отчет о движении денежных средств, только в данном случае в качестве исходной информации принимается сокращенный баланс компании.



## Бюджетирование

Табл. 5. Отчет об источниках и использовании фондов компании "PVA" за XY г.

<b>Источники:</b>		<b>Использование:</b>	
Долгосрочный долг	7	Инвестиции в основные средства	14
Денежные средства от основной деятельности		Выплата дивидендов	1
Чистая прибыль	12		
Амортизация	4		
<b>Итого источников:</b>	<b>23</b>	<b>Итого использование:</b>	<b>15</b>
<b>Увеличение чистого работающего капитала</b>			<b>8</b>
<b>Баланс</b>	<b>23</b>	<b>Баланс</b>	<b>23</b>

Анализ финансового состояния компании осуществляется с целью помочь в прогнозировании и планировании оттоков и притоков денежных средств.

На предприятии выделяют три вида деятельности: основная, связанная с производством продукции или предоставлением услуг; инвестиционная, связанная с приобретением и продажей долгосрочных активов и финансовая деятельность (выпуск ценных бумаг, погашение задолженностей и т.д.). Каждый из этих видов деятельности генерирует как притоки, так и оттоки денежных средств. Таким образом, при составлении плановых притоков и оттоков денежных средств необходимо учитывать их движение по всем видам деятельности предприятия.

Основную часть притока денежных средств, как правило, генерирует основная деятельность предприятия. К примеру, для компании "PVA" основная деятельность – продажа продукта А.

Первым шагом является прогноз сбыта продукта А. Это может быть поквартальный, ежемесячный, недельный, некоторые компании делают даже ежедневные прогнозы. Как правило, труд-



## Бюджетирование

но спланировать продажи на столь короткий период с приемлемой степенью точности. В нашем примере компания "PVA" может осуществлять качественные квартальные прогнозы, тогда планирование притоков денежных средств осуществляется с разбивкой по кварталам и выглядит в виде формата, представленного в табл. 6.

Поступление от покупателей – это основной приток средств, но не единственный. Компания планирует в третьем квартале продать часть оборудования по договорной стоимости 12,5 млн. руб., кроме того компания владеет коммерческими ценными бумагами на 5 млн. руб., по которым получает проценты 0,1 млн. руб. и которые планирует продать в первом квартале.

Табл. 6. Прогноз поступлений денежных средств и дебиторской задолженности фирмы "PVA" (млн. руб.)

	<b>1 кв.</b>	<b>2 кв.</b>	<b>3 кв.</b>	<b>4 кв.</b>
Дебиторская задолженность (начало периода)	30	32,5	30,7	38,2
Объем реализации	87,5	78,5	116,0	131,0
Денежные поступления в т.ч.:	85	80,3	108,5	128
– за продукцию данного периода (80%)	70	62,8	92,8	104,8
– за продукцию предшествующего периода (20%)	15	17,5	15,7	23,2
Дебиторская задолженность (конец периода)	32,5	30,7	38,2	41,2

Оттоки денежных средств условно сгруппируем следующим образом:

1. *Оплата счетов поставщиков.* Прогноз исходит из предположения о том, что все счета поставщиков оплачиваются вовремя. Отсрочка или затягивание оплаты, как правило, грозит потерей скидок за быструю оплату.



## Бюджетирование

2. *Оплата труда, управленческие и другие расходы.* В эту категорию входят все остальные текущие затраты компании.
3. *Расходы на капиталовложения.* Компания "PVA" планирует крупные капиталовложения в первом квартале.
4. *Налог на прибыль, выплаты процентов и дивидендов.*

Прогнозный чистый денежный поток компании показан в табл. 7.

Табл. 7. Бюджет денежных средств компании "PVA" на XZ год (в млн. руб.)

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
<b>Источники денежных средств</b>				
Поступления по дебиторской задолженности	85	80,3	108,5	128
Прочие	5,1		12,5	
Итого источников	90,1	80,3	121	128
<b>Использование денежных средств</b>				
Оплата счетов поставщиков	65	60	55	50
Оплата труда, управленческие и другие расходы	30	30	30	30
Капиталовложения	32,5	1,3	5,5	8
Налоги, проценты и дивиденды	4	4	4,5	5
Итого использование	131,5	95,3	95	93
<b>Чистый денежный поток</b>	(41,4)	(15)	26	35

Отмечаем дефицит средств в первом и во втором квартале, обусловленный низкими продажами и высокими капиталовложениями. В третьем и четвертом кварталах продажи увеличиваются. Ситуацию можно интерпретировать следующим образом: существует растущий спрос на продукт А, компания "PVA" использует



## Бюджетирование

устаревшее низкопроизводительное оборудование. В первом квартале XZ года планируется заменить используемое оборудование, чтобы иметь возможность выпускать большие объемы продукта А. Под эти цели выделяется 32,5 млн. руб. Старое оборудование после установки нового продается за 12,5 млн. руб. Такие мероприятия позволяют решить проблемы компании и удовлетворить растущий спрос.

Следующий шаг – это расчет потребности в дополнительных источниках финансирования (табл. 8).

Табл. 8. Потребность в финансировании компании "PVA" на XZ год (в миллионах руб.)

	<b>1 кв.</b>	<b>2 кв.</b>	<b>3 кв.</b>	<b>4 кв.</b>
Денежные средства (начало периода)	5	(36,4)	(51,4)	(25,4)
Изменения в остатках денежных средств	(41,4)	(15)	+26	+35
Денежные средства (конец периода)	(36,4)	(51,4)	(25,4)	+9,6
Минимальный текущий остаток денежных средств	5	5	5	5
Накопившаяся потребность в финансировании	41,4	56,4	30,4	(4,6)

Потребность в финансировании рассчитывается с учетом минимально необходимого остатка денежных средств на расчетном счете (в данном случае 5 млн. руб.).

Следующий шаг – принятие решения об источниках финансирования и направлениях использования временно свободных денежных средств (если таковые имеются).

Среди возможных источников финансирования выделяют:

- краткосрочна банковская ссуда;
- коммерческие бумаги;



## Бюджетирование

- торговый кредит;
- давальческое сырье;
- просроченная задолженность поставщикам;
- факторинг (продажа дебиторской задолженности);
- краткосрочная аренда.

Каждый из источников имеет свои плюсы и минусы. Оптимальное решение принимается с учетом положения компании, ситуации на рынке кредитных ресурсов и др.

В нашем примере у компании "PVA" заключен договор с банком, по которому она может получить кредит максимум на сумму 41 миллион руб. под 11.5 процентов в год или 2.875 процента в квартал. По договору компания может брать кредит в любой момент, когда ей это необходимо, пока не достигнет установленного лимита. От компании не требуется специального залога в виде каких-то активов для обеспечения возвратности кредита. Подобного типа договоры называют кредитной линией.

Когда компания получает кредит по таким соглашениям, она, как правило, обязана держать компенсационный остаток денежных средств как депозит в банке. В нашем примере компания "PVA" обязана поддерживать остаток в 20% от суммы займа. Иначе говоря, если компании необходимы 100 руб., она должна на самом деле получить в кредит 125 руб., так как 25 руб. (20% от 125 руб.) должны храниться как вклад в банке.

При заданных выше условиях стратегия финансирования компании выглядит очевидной: сначала надо использовать возможности кредитной линии, при необходимости на полную мощность, до исчерпания установленного лимита кредитования. Но если потребности в денежных средствах все же превысят возможности кредитной линии, то надо прибегнуть к просроченным платежам. Вытекающий из этих условий план финансирования приведен в табл. 9.



## Бюджетирование

Табл. 9. План финансирования компании "РВА" на ХЗ год (в миллионах руб.)

ПРИТОК	1 к.	2 к.	3 к.	4 к.	ПОТРЕБНОСТЬ	1 к.	2 к.	3 к.	4 к.
Новые займы:					Выплаты:				
– кредитная линия	41				– по кредитной линии			4,8	36,2
– отсроченные платежи	3,6	20			– по отсроченным платежам		3,6	20	
Итого займов	44,6	20			Итого выплат		3,6	24,8	36,2
					Выплата процентов				
					– по кредитной линии		1,2	1,2	1
					– по отсроченным платежам		0,2	1	
					Итого процентов		1,4	2,2	1
Средства от текущей деятельности (табл. 7)			26	35	Средства для текущей деятельности (табл. 7)	41,4	15		
Снижение средств для компенсационного остатка			1	2,2	Средства для пополнения компенсационного остатка	3,2			
<b>Приток денежных средств</b>	<b>44,6</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>37,2</b>	<b>Потребность в денежных средствах</b>	<b>44,6</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>37,2</b>

В первом квартале план предусматривает получение займа в рамках кредитной линии на всю требуемую сумму (41 миллион руб.) и просроченную задолженность на сумму 3,6 миллиона. В дополнение к этому компания продаст легко реализуемые ценные бумаги на сумму 5 миллионов руб. из своего портфеля. Следовательно, по данному плану компания получит 44,6 миллионов руб. в первом квартале.



Почему будут получены 44,6 миллионов руб. согласно данному плану, хотя потребность в денежных средствах составляет всего 41,4 миллиона руб.? Главная причина состоит в том, что получение кредита на сумму 41 миллион руб. по кредитной линии потребует поддерживать остаток денежных средств в размере 20% от 41 миллиона руб., или 8,2 миллионов. Компания может часть этого компенсационного остатка обеспечить за счет 5 миллионов уставленного ею минимального текущего остатка на счете денежных средств, но все равно еще 3,2 миллиона руб. должны быть дополнительно получены.

В нашем примере составлен только один план финансирования, однако, на практике составляют несколько планов. Основанием для составления нескольких планов служит разнообразие и различие в условиях источников финансирования. Далеко не обязательно, что составленный выше план не является самым лучшим, так как отсрочка платежей обходится очень дорого.

Финансовый менеджер должен ответить на ряд вопросов. Например:

1. Нуждается ли компания в крупном резерве денежных средств или легко реализуемых ценных бумаг, чтобы защищаться, скажем, от просрочки платежей ее собственного потребителя (что ведет к замедлению поступления денежных средств по счетам дебиторов)?

2. Ведет ли данный план к удовлетворительному уровню текущей платежеспособности, выраженному через коэффициенты текущей и быстрой ликвидности? Банкиры могут изменить свои намерения, если эти показатели ухудшатся.

3. Возникают ли неявные издержки от просрочки платежей поставщикам? Будут ли теперь поставщики подвергать сомнению краткосрочную платежеспособность компании?

4. Позволяет ли план ХЗ года иметь устойчивое финансовое состояние в следующем году? ( В данном случае ответ положи-



тельный, так как к концу года компания выплатит свои краткосрочные долги).

5. Должна ли компания предпринять шаги по получению долгосрочных финансовых ресурсов для капиталовложений в первом квартале? Это выглядело бы обоснованным, если следовать принципу соответствия, согласно которому долгосрочные активы финансируются за счет долгосрочных источников. Это привело бы к резкому снижению потребности в краткосрочных заемных источниках. Однако в качестве контраргумента можно было бы учесть, что компания привлекла краткосрочные источники для финансирования капиталовложения временно. К концу года эти инвестиции оплачиваются за счет денежных средств от основной деятельности компании. Таким образом, решение компании не привлекать долгосрочных заемных источников финансирования капиталовложений может отражать стремление финансировать инвестиции за счет нераспределенной прибыли.

6. Вероятно, производственные и инвестиционные планы компании могли бы быть скорректированы, чтобы облегчить решение проблем краткосрочного финансирования. Существует ли какой-то легкодоступный путь отсрочить крупный отток денежных средств первого квартала? Например, если этот отток вызван инвестициями в оборудование, которое должно быть приобретено и установлено в первом квартале? Это оборудование не предполагается пустить на полную мощность раньше августа. Вероятно, можно было бы договориться с производителем оборудования об оплате только 60% покупки при поставке и 40%, когда оно установлено и начало работать.

Краткосрочные планы финансирования разрабатываются методом *проб и ошибок*. Сначала финансовый менеджер составляет один план, анализирует его, затем разрабатывает еще один при других допущениях об условиях финансирования и инвестиций. *Такие пробы и ошибки важны для менеджера, так как позволяют понять настоящую природу проблем, с которыми сталкивается компания.*



Разработка качественного финансового плана требует подробных расчетов. Для этого необходимо разработать специальную компьютерную программу в среде какого-либо программного средства. Наиболее удобным здесь представляется Excel для Windows. Эта программа должна избавить финансового менеджера от рутинных вычислений при решении принципиальных задач: определения потребности в денежных средствах, уровня допустимых процентных ставок, лимита кредитования и так далее. Конечный результат работы финансового менеджера должен быть представлен в форме, очень упрощенный вариант которой представлен в табл. 9.

Те предприятия, у которых не возникает необходимости в адаптации модели к их специфическому облику, могут использовать модели, разработанные для общих ситуаций банками, бухгалтерскими фирмами, консультантами или специализированными фирмами, продающими программные продукты. Основная часть этих моделей представлена программами компьютерного моделирования. Они просто рассчитывают последствия допущений и различных вариантов управленческих решений, которые задают менеджеры.

Иногда полезно использовать оптимизационные модели, помогающие в тех случаях, когда компания сталкивается со сложными проблемами, в которых заключено несколько альтернатив и ограничений, и поэтому метод проб и ошибок в этом случае никогда не даст ответа на вопрос о лучшем варианте.

В заключение подчеркнем, что рассмотренный выше пример служит лишь упрощенной наглядной иллюстрацией методического подхода к краткосрочному финансовому планированию. В последующих разделах систематически излагаются основы финансовых технологий финансового планирования, которые мы разделяем на две категории:

- упрощенный подход, который базируется на прогнозе баланса и отчета о прибыли и оценке на этой основе дополнительных потребностей в финансировании;



## Бюджетирование

- более детализированный подход, основанный на составлении частных бюджетов предприятия и его отдельных подразделений.

В реальной практике оба эти подхода имеют место. Выбор между ними определяется приверженностью финансового менеджера, а также стратегическим позиционированием. Для предприятий, которые следуют стратегии "лидерства по затратам" более показана детализированная технология бюджетирования. Если же предприятие практически исповедует стратегию диверсификации продукции, то оно может ограничиться менее детализированной методологией.



### **3. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

Главная задача финансового планирования состоит в определении дополнительных потребностей финансирования, которые появляются вследствие увеличения объемов реализации товаров или предоставления услуг. На уровне первого приближения эта задача может быть решена путем укрупненного прогнозирования основных финансовых показателей бизнеса предприятия. В качестве таких показателей используются статьи баланса и отчета о прибыли.

Суть подхода достаточно проста. Расширение деятельности предприятия (увеличение объемов продаж) неизбежно приводит к необходимости увеличения его активов (основных и оборотных средств). Сообразно этому увеличению активов должны появиться дополнительные источники финансирования. Часть этих источников (например, кредиторская задолженность и начисленные обязательства) увеличиваются сообразно наращиванию объемов реализации предприятия. Очевидно, что разница между увеличением активов и увеличением пассивов и составляет потребность в дополнительном финансировании. В процессе принятия решения о дополнительном финансировании выделяют: 1) предварительный этап (этап обнаружения и оценки проблемы) и 2) этап непосредственного решения проблемы.

С предварительным этапом связывают следующие моменты:

1. прогнозирование дополнительных объемов основных и оборотных средств на планируемый период,
2. прогнозирование дополнительных собственных и заемных финансовых источников, которые появляются в процессе нормальной деятельности предприятия,
3. оценка объема дополнительного финансирования как разницы между дополнительным объемом активов и дополнительным объемом задолженностей и капитала.



## Бюджетирование

Этап решения проблемы представляет собой с последовательность действий следующего содержания:

Шаг 1. Прогноз отчета о прибыли на планируемый год.

Шаг 2. Прогноз баланса предприятия на планируемый год.

Шаг 3. Принятие решения об источниках дополнительного финансирования (на этом этапе потребуются итеративный пересчет основных показателей баланса и отчета о прибыли).

Шаг 4. Анализ основных финансовых показателей.

Каждый из шагов требует более детального рассмотрения, что и будет сделано ниже.

**Прогноз отчета о прибыли** на планируемый год. Для осуществления такого прогноза необходимо задаться следующими исходными данными:

1. Прогноз продаж на планируемый год. Эта задача решается маркетингом предприятия. Причем в рамках рассматриваемого метода решение производится в очень укрупненном виде – в виде процента роста общего объема продаж, не разбитого на отдельные товарные группы. К примеру, главный маркетолог предприятия должен обосновать, что в планируемом году продажи возрастут на 10 процентов.
2. Предположения относительно коэффициентов операционных затрат. В частности, можно предположить, что эти проценты остаются такими же, как и в текущем году, издержки растут пропорционально продажам. В более сложных случаях необходимо производить прогноз издержек отдельно.
3. Ставки процентов по заемному капиталу и краткосрочным банковским кредитам. Эти проценты выбираются исходя из опыта общения финансового менеджера с банковскими фирмами.



## Бюджетирование

4. Коэффициент дивидендных выплат, который устанавливается в процессе общего корпоративного управления.

Основная цель прогноза отчет о прибыли состоит в том, чтобы оценить объем будущей прибыли предприятия, и какая часть прибыли будет реинвестирована.

***Прогноз баланса предприятия на планируемый год прогнозируется при следующих допущениях.***

1. Принимается, что все участвующие в производстве активы предприятия изменяются пропорционально объему продаж, если предприятие работает с полной производительностью. Если предприятия не использует свои основные средства на полную мощность, то основные средства изменяются не пропорционально объему продаж. В то же время, денежные средства, дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы следует принять изменяющимися пропорционально объему продаж.
2. Задолженности предприятия и собственный капитал должны увеличиваться в случае роста величины активов. Этот рост происходит не автоматически. Необходимо специальное решение финансового менеджера о дополнительных источниках финансирования.
3. Отдельные обязательства, такие как кредиторская задолженность и начисленные обязательства, изменяются пропорционально объему продаж спонтанно, так рост продаж приводит к увеличению масштаба деятельности предприятия, связанной с закупками сырья и материалов и с использованием работников. Увеличение величины нераспределенной прибыли, как дополнительный источник финансирования, оценивается с помощью прогнозного отчета о прибыли.
4. Разница между спрогнозированным объемом активов и спрогнозированным объемом задолженностей и капитала представляет собой искомый объем дополнительного финансирования.
5. Эта разница должна быть покрыта за счет статьи задолженностей (банковская ссуда, векселя к оплате, долго-



срочный банковский кредит, объем эмиссии облигаций предприятия) и капитала. Решение о распределении дополнительных потребностей по отдельным категориям есть прерогатива финансового директора.

**Принятие решения об источниках дополнительного финансирования** – это процедура выбора между собственными и заемными средствами.

К собственным средствам относят:

- акционерный капитал;
- нераспределенная прибыль;

К заемным средствам относятся

- банковская ссуда,
- кредитные ценные бумаги (векселя),
- торговый кредит,
- толлинг (давальческое сырье),
- просроченная задолженность поставщикам,
- факторинг (продажа дебиторской задолженности).

Решения об источниках принимаются на основе условий финансирования, состояния компании и состояния финансового рынка.

**Анализ основных финансовых показателей.** Финансовые показатели рассчитываются, чтобы контролировать и балансировать пропорции собственных и заемных средств, а так же определять эффективность выбранных источников финансирования и их влияние на эффективность деятельности компании в целом. Если обнаруживается, что предприятие имеет финансовые показатели ниже уровня средних по отрасли, то это должно восприниматься как неудовлетворительное планирование деятельности предприятия.

Все особенности метода прогнозных финансовых отчетов рассмотрены ниже подробно с помощью конкретного примера.



## Бюджетирование

Пусть акционерная компания "JVI" планирует в следующем году такие показатели, представленные в табл. 10.

Табл. 10. Исходные данные для финансового планирования компании "JVI"

Увеличение продаж (%)	10%
Степень загрузки оборудования	1
Коэффициент дивидендных выплат в текущем году	1.2
Коэффициент роста дивидендов	8.5%
Коэффициент дивидендных выплат в следующем году	1.3
Количество акций в обращении	50,000,000
Рыночная стоимость акций	23
Ставка налога на прибыль	30%
Процентная ставка по краткосрочному займу	20%
Процентная ставка по долгосрочному займу	26%

В соответствии с первым шагом процедуры метода составляем отчет о прибыли. В табл. 11 приведен формат отчета о прибыли, который соответствует рассматриваемому методу. На данном этапе мы рассмотрим только первые три колонки табл. 11, которые соответствуют первому приближению.

Табл. 11. Отчет о прибыли компании "JVI" (в миллионах руб.)

	XX год	1 прибл .	По- правка	2 прибл .	По- правка	3 прибл .	По- правка	4 прибл .
Выручка	3,000. 00	3,300. 00	0	3,300. 00		3,300. 00		3,300. 00
Себестоимость (без амортиза- ции)	2,616. 00	2,877. 60	0	2,877. 60		2,877. 60		2,877. 60
Амортизация	100.00	110.00	0	110.00		110.00		110.00



## Бюджетирование

Операционная прибыль	284.00	312.40	0	312.40		312.40		312.40
Процентные платежи	87.90	87.90	10.91	98.81	1.19	99.99	0.129	100.12
Прибыль до выплаты налога	196.10	224.50		213.59		212.41		212.28
Налог на прибыль	58.83	67.35		64.08		63.72		63.68
Чистая прибыль	137.27	157.15		149.51		148.68		148.59
Привилегированные дивиденды	4.00	4.00		4.00		4.00		4.00
Прибыль в распоряжении владельцев	133.27	153.15		145.51		144.68		144.59
Обыкновенные дивиденды	60.00	65.00	2.68	67.68	0.29	67.97	0.0317	68.00
Добавка к нераспределенной прибыли	73.27	88.15		77.83		76.71		76.59

Все начальные статьи отчета о прибыли (выручка, себестоимость без амортизации и амортизация) в соответствии со сделанными допущениями возросли на 10%. В то же время величина процентных платежей осталась без изменения, так как не было сделано ни какого допущения об объемах дополнительного заемного финансирования. Все остальные статьи отчета о прибыли получают расчетным путем. Сумма обыкновенных дивидендов рассчитывается исходя из предположения о росте дивидендных выплат. Конечным результатом расчета первого приближения является величина добавки к нераспределенной прибыли предприятия в объеме 88.15 млн. руб.

Имея отчет о прибыли, мы можем составить баланс предприятия (см. табл. 12).



## Бюджетирование

Табл. 12. Баланс компании "JVI" (в миллионах руб.)

Баланс	XX год	1 прибл.	По- прав- ка	2 прибл.	По- прав- ка	3 прибл.	По- прав- ка	4 прибл.
Денежные средства	50.00	55.00		55.00		55.00		55.00
Дебиторская за- долженность	335.00	368.50		368.50		368.50		368.50
ТМС	620.00	682.00		682.00		682.00		682.00
<i>Оборотные сред- ства, всего</i>	1,005.00	1,105.50		1,105.50		1,105.50		1,105.50
Основные средство, нетто	1,025.00	1,127.50		1,127.50		1,127.50		1,127.50
<i>Активы, всего</i>	2,030.00	2,233.00		2,233.00		2,233.00		2,233.00
Кредиторская за- долженность	85.00	93.50		93.50		93.50		93.50
Начисленные обя- зательства	115.00	126.50		126.50		126.50		126.50
Краткосрочные займы	115.00	115.00	23.71	138.71	2.58	141.29	0.28	141.57
<i>Краткосрочные задолженности, всего</i>	315.00	335.00		358.71		361.29		361.57
Долгосрочные кре- диты	749.00	749.00	23.71	772.71	2.58	775.29	0.28	775.57
<i>Задолженности, всего</i>	1,064.00	1,084.00		1,131.42		1,136.58		1,137.14
Привилегированные акции	40.00	40.00		40.00		40.00		40.00
Обыкновенные акции	130.00	130.00	47.42	177.42	5.16	182.58	0.56	183.14
Нераспределенная прибыль	796.00	884.15		873.83		872.71		872.59
<i>Собственный капи- тал, всего</i>	926.00	1,014.15		1,051.26		1,055.30		1,055.73
<i>Задолженности и капитал, всего</i>	2,030.00	2,138.15		2,222.68		2,231.88		2,232.88
<b>Дополнительное финансирование</b>		<b>94.85</b>		<b>10.32</b>		<b>1.12</b>		<b>0.12</b>



По-прежнему будем рассматривать только первое приближение. Согласно сделанным допущениям, денежные средства, дебиторская задолженность и товарно-материальные средства увеличиваются на 10%. Поскольку основные средства в прошлом году эксплуатировались на полную мощность, объем основных средств также увеличивается на 10%. В составе пассивов предприятия спонтанно на 10% увеличились кредиторская задолженность и начисленные обязательства. Кроме того, величина нераспределенной прибыли, как это следует из отчета о прибыли, возросла на 88.15 млн. руб. В итоге получилось, что суммарная "невязка" активов и пассивов составляет 95.85 млн. руб. Это и есть объем дополнительного финансирования, оцененный в первом приближении.

Теперь финансовый менеджер должен принять решение, из каких источников он будет финансировать эти дополнительные потребности. Вариант такого финансирования представлен в табл. 13.

Табл. 13. Структура дополнительного финансирования компании "JVI"

<i>Источники финансирования</i>	<i>%</i>	<i>Млн. руб.</i>
Краткосрочные займы	25%	23.71
Долгосрочные кредиты	25%	23.71
Обыкновенные акции	50%	47.42
Всего:	100%	94.85

Это решение не проходит бесследно для процедуры прогнозирования. Дополнительное финансирование изменяет некоторые статьи отчета о прибыли и баланса. Рассчитаем финансовые поправки, которые учитываются при втором приближении отчета о прибыли и баланса:

- ***дополнительные проценты по краткосрочному кредиту***



## Бюджетирование

$$23,710,000 (20\%) = 4,742,000;$$

- дополнительные проценты по долгосрочному кредиту

$$23,710,000 (26\%) = 6,164,600;$$

- всего 10,906,6000;
- дополнительное количество акций

$$47,420,000/23=2,061,740;$$

- дополнительные дивидендные платежи

$$2,061,740 \times 1.30 \text{ руб.} = 2,680,261 \text{ руб.}$$

Эти финансовые поправки вставляем в отчет о прибыли (см. табл. 11), что немедленно создает нам второе приближение отчета о прибыли. Во втором приближении отличаются процентные платежи и дивидендные выплаты, что влечет за собой изменение в добавке к нераспределенной прибыли. Во втором приближении она составляет 77.83 млн. руб.

Аналогичные изменения делаются в прогнозном балансе предприятия в табл. 12, причем в качестве финансовых поправок появляются объемы дополнительного финансирования (краткосрочные займы, долгосрочные кредиты и обыкновенные акции). Кроме того, величина нераспределенной прибыли рассчитывается путем добавления к начальному значению 796.00 млн. руб. добавки 77.83 млн. руб. В итоге, величина “невязки” активов и пассивов баланса становится равной 10.32 млн. руб. Напомним, что эта “невязка” трактуется как объем дополнительного финансирования. Поэтому процедуру принятия решения в отношении дополнительного финансирования следует повторить, разделив 10.32 млн. руб. на три части согласно принятому ранее принципу.

В табл. 14 приведены величины “невязок” и распределение дополнительного финансирования для четырех приближений. Расчеты для всех остальных приближений полностью повторяют расчеты первого и второго приближения. Для выполнения этих



## Бюджетирование

расчетов рекомендуется использовать электронные таблицы Excel.

Сколько необходимо сделать таких приближений? Критерий остановки процедуры вычислений – это сумма невязки. Представляется, что если она составляет менее 0.01% от суммы активов, то процесс последовательных расчетов можно прекращать, что и было сделано в настоящем примере. При достижении незначительной разницы активов и пассивов рекомендуется подкорректировать текущие активы компании.

Табл. 14. Структура дополнительного финансирования компании "JVI"

	Структура финансирования	1 приближение	2 приближение	3 приближение	4 приближение
Краткосрочные займы	25%	23.71	2.58	0.28	0.03
Долгосрочные кредиты	25%	23.71	2.58	0.28	0.03
Обыкновенные акции	50%	47.42	5.16	0.56	0.06
Всего	100%	94.85	10.32	1.12	0.12

В окончательном виде структура дополнительного финансирования выглядит следующим образом:

Краткосрочные займы -	26.60 млн. руб.
Долгосрочные кредиты -	26.60 млн. руб.
Обыкновенные акции -	53.20 млн. руб.



## Бюджетирование

Всего -	106.40 млн. руб.
---------	------------------

На завершающей стадии процесса планирования производится расчет основных финансовых коэффициентов и их сравнение с аналогичными показателями текущего периода и средними по отрасли. Такое сравнение проведено в табл. 15.

Таблица 15. Финансовые показатели компании "JVI"

Финансовый показатель	XX	XY	Средний по отрасли
Коэффициент текущей ликвидности	3.19	3.06	4.2
Оборачиваемость ТМС (циклы)	4.22	4.22	9.0
Средний период погашения дебиторской задолженности (дни)	40.76	40.76	36.0
Оборачиваемость активов (циклы)	1.48	1.48	1.8
<b>Отношение долга к капиталу</b>	52.41%	50.93%	40.0%
Прибыльность продаж	4.58%	4.50%	5.0%
ROA	9.79%	9.79%	9.0%
ROE	14.82%	4.07% <sup>1</sup>	15.0%

Как видно из результатов анализа таблицы, предприятие имеет достаточно высокие показатели прибыльности. В то же время, показатели оборачиваемости существенно хуже. Такой вывод не должен носить формальный характер. Финансовый менеджер должен задать себе вопрос, к чему приведет улучшение позиции предприятия в части оборачиваемости. Такую оценку сделать нетрудно. Попытаемся оценить эффект того, что предприятие сможет улучшить оборачиваемость дебиторской задолженности и снизить период оборачиваемости до среднего по отрасли значения, т.е. до 36 дней. Рассчитаем, какой объем деби-



## Бюджетирование

торской задолженности должен соответствовать такому показателю оборачиваемости:

$$\frac{3,300}{(365 / 36)} = 325.5 \text{ млн. руб.}$$

Объем дебиторской задолженности в балансе предприятия составляет 368.5 млн. руб. Таким образом, если предприятие улучшит оборачиваемость дебиторской задолженности до уровня средней по отрасли, то это избавит ее от необходимости искать дополнительное финансирование на сумму 43 млн. руб., что составляет около 40% от общей потребности в дополнительном финансировании.



## 4. БЮДЖЕТ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТА

### 4.1. Структура бюджета предприятия

**Бюджетирование** - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.

Обычно создание бюджетов осуществляется в рамках оперативного планирования. Исходя из стратегических целей фирмы, бюджеты решают задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования фирмы.

К числу основных задач бюджетирования относится следующее:

- обеспечение текущего планирования;
- обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
- обоснование затрат предприятия;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
- исполнение требований законов и контрактов.

Выгоды качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением с излишком окупают затраты на их внедрение и разработку. Безусловно, очень многое зависит от специфики деятельности предприятия, но даже небольшим фирмам рекомендуется применение бюджетирования (например, в сокращенном варианте).

Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные. Опыт автора доказывает, что, как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения на предприятие. Приватизированные предприятия получили в наследство



## Бюджетирование

огромный опыт составления документов, ненужных предприятию в рыночной экономике. Поэтому принципиально важным является решение высшего менеджмента о внедрении бюджетирования в новом реальном масштабе ценностей. И с этого момента по существу начинается серьезная работа, основные этапы которой состоят в следующем:

- изучение внутренней и внешней документации предприятия, его структуры и взаимодействия подразделений, механизмов управленческого учета и т.д.;
- поиск наименее болезненных путей вовлечения управленческой команды предприятия в процесс бюджетирования;
- разработка плана внедрения бюджетирования (все дальнейшие действия будут определены планом внедрения);
- пересмотр старых или разработка новых внутренних стандартов;
- создание информационной базы для бюджетирования, предусматривающей разработку новых отчетов по подразделениям, приближенных к специфике деятельности предприятия;
- создание новых или реорганизация старых подразделений для осуществления процесса бюджетирования;
- разработка или приобретение программного обеспечения и его установка на внутренней сети предприятия;
- обучение персонала.

Трудоемкий процесс внедрения системы бюджетирования может длиться месяцами и даже годами. Помимо временных затрат он требует наличия высококвалифицированных специалистов в области бюджетирования и компьютерной техники. Как правило, украинские предприятия не в силах самостоятельно провести эти работы, привлечение консалтинговой фирмы обходится дешевле и значительно надежней.

Теперь перейдем к процессу бюджетирования как таковому.

Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый основным или



головным. Американские финансовые менеджеры говорят Master Budget.

С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета выделяют две составных части бюджетирования, каждая из которых является законченным этапом планирования:

1. Подготовка операционного бюджета;
2. Подготовка финансового бюджета.

Перечень операционных бюджетов, как правило, исчерпывается следующим списком:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- прогнозный отчет о прибыли.

К числу финансовых бюджетов относятся

- инвестиционный бюджет;
- бюджет денежных средств;
- прогнозный баланс.

Последовательность формирования основного бюджета удобно представить в виде блок-схемы (рис. 3). Данная блок-схема не отражает всех возможных взаимосвязей между бюджетами, но описывает логическую последовательность процесса бюджетирования.



## Бюджетирование

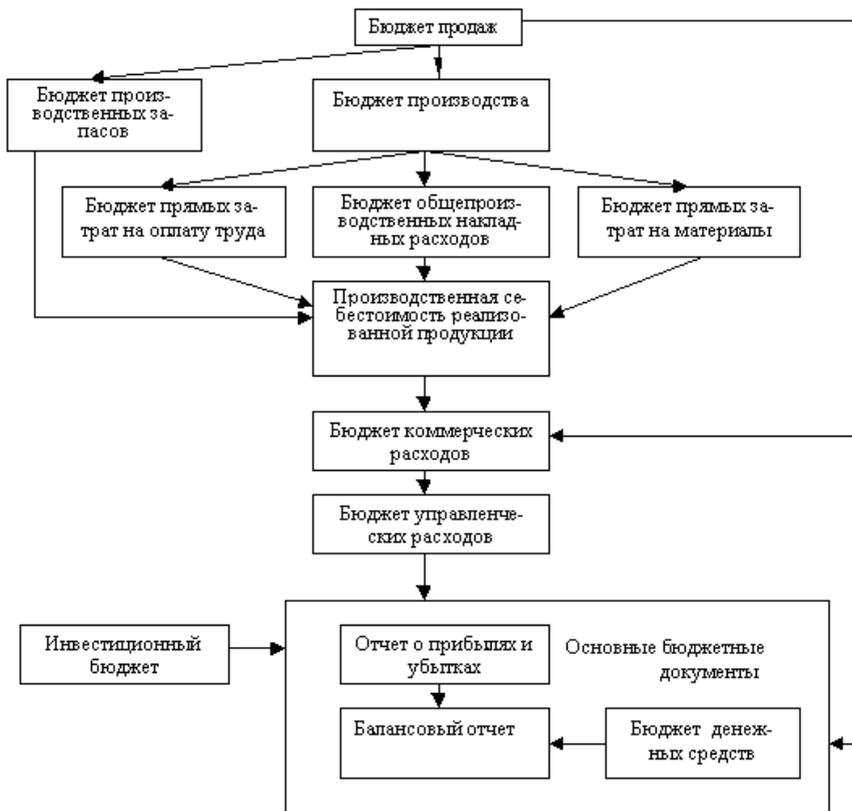


Рис. 3. Блок-схема формирования основного бюджета

Прежде, чем приступать к изучению методики подготовки основного бюджета, рассмотрим некоторые аспекты философии бюджетирования:

1. Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные маркетинговые и производственные цели.
2. Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия.
3. Эффективность принятых бюджетов оценивают в процессе диагностики состояния предприятия.



4. При составлении бюджетов следует опираться на документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности.
5. Производить бюджетирование без применения вычислительных средств (локальной компьютерной сети) и соответствующего программного обеспечения **НЕВОЗМОЖНО** в реальном масштабе времени и ценности.

Несколько слов в отношении временного характера бюджета. Традиционным считается разбиение года на 12 месяцев и составление всех бюджетных таблиц для каждого месяца в отдельности. Необходимо сознавать, что в этом случае целый месяц представляется одной точкой времени. Зачастую это не устраивает финансового менеджера, и он стремится производить дальнейшее более детальное бюджетирование с разбивкой месяца на недели или на декады. Такой случай можно считать идеальным. Главная проблема его практической реализации – это оперативное обеспечение процесса бюджетирования исходными данными. Практическая истина здесь очень проста: запрограммировать процесс планирования – это только часть задачи. Гораздо сложнее обеспечить информационную поддержку этому процессу в реальном масштабе времени.

В дальнейшем последовательно дадим краткую характеристику каждому из частных бюджетов в общей системе процесса бюджетирования.

## 4.2. Характеристика частных бюджетов предприятия

Процесс бюджетирования начинается с составления бюджета продаж.

**Бюджет продаж** – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции и т.д. Как правило, это отдел маркетинга.



## Бюджетирование

Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании.

При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:

- какую продукцию выпускать;
- в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);
- какую установить цену продукции;
- какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

В общем случае компания в текущем периоде уже выпускает несколько видов продукции. Подчиняясь стратегическому плану компании, отдел маркетинга оценивает хозяйственный портфель и выдвигает прогнозы относительно жизнеспособности и объемов реализации того или иного вида продукции.

На объем реализации продукции влияют следующие факторы:

- макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т.д.);
- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
- ценовая политика, качество продукции, сервис;
- конкуренция;
- сезонные колебания;
- объем продаж предшествующих периодов;
- производственные мощности предприятия;
- относительная прибыльность продукции;
- масштаб рекламной кампании.

Вопросы о стратегиях и тактиках установления цен на продукцию широко освещены в литературе. Выбор наиболее прием-



## Бюджетирование

лемого из возможных вариантов осуществляется на основе анализа рынка, целей и состояния компании.

Переходя к вопросу об оплате реализованной продукции, отмечаем, что вся реализованная покупателям продукция может быть оплачена следующими видами платежей: предоплата, оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, т.е. с временной отсрочкой платежа. Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств и выдача результата в следующем виде (табл. 16).

Табл. 16. Коэффициенты относительной оплаты продукции

	<b>1 период</b>	<b>2 период</b>	<b>...</b>	<b>N период</b>
Предоплата (оплата в месяце предыдущем отгрузке)	7 %	5%	...	0%
Оплата в месяце отгрузки	65%	75%	...	80%
Оплата в следующем за отгрузкой месяце	25%	15%	...	17%
Безнадежная задолженность	3%	5%	...	3%

В целом к бюджету продаж предъявляются следующие требования:

- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;



## Бюджетирование

- в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг (как это показано в табл. 16).

Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов, хотя на блок-схеме составления основного бюджета он находится ближе к отчету о прибылях и убытках. 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 продвижения товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

**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 так-



же величину внешних закупок. Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула:

**ТМС готовой продукции на начало периода + Планируемый объем производства продукции =**

**= Планируемый объем продаж + ТМС готовой продукции на конец периода.**

Необходимый объем выпуска продукции определяется, таким образом, как планируемый объем продаж плюс желаемый запас продукции на конец периода минус запасы готовой продукции на начало периода. 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.

Одновременно с бюджетом производства следует составлять **бюджет производственных запасов**. Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции. Бюджет подготавливается в стоимостном выражении и призван количественно представить опасения снабженцев предприятия относительно перебоев в поставках сырья, неточности прогноза продаж и др. Информация бюджета производственных запасов используется также при составлении прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках.

**Бюджет прямых затрат на материалы** – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов. Механизм составления широко применяется украин-



скими предприятиями, но качество составления оставляет желать лучшего (завышение расходных коэффициентов и т.д.).

Методика составления исходит из следующего:

- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;
- объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов.

**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:

- он 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 или предприятие подозревает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате. Этот график со-



ставляется по тому же принципу, что и график оплаты приобретенных сырья и материалов.

**Бюджет производственных накладных затрат** – 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, 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.

**Бюджет управленческих расходов** – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции.

К управленческим расходам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела АСУ, ОТиЗ, отопление и освещение помещений непромышленного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д. Большинство управленческих 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).

Составив описанные выше предварительные бюджеты, можно приступить к формированию основного финансового бюджета, которое начинается с формирования прогнозного отчета о прибылях и убытках компании.

**Прогнозный отчет о прибылях и убытках** – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового пери-



ода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

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.

Наиболее ответственным этапом здесь является оценка себестоимости. Для того, чтобы сделать процесс оценки себестоимости адекватным процессу оперативного финансового планирования, необходимо построить модель себестоимости, с помощью которой происходит автоматический пересчет себестоимости в зависимости от изменения факторов потребления ресурсов и цен. Вся совокупность потребляемых предприятием ресурсов представляется в виде стандартного набора, который может расширяться в зависимости от планов освоения предприятием новых видов продукции. Для каждого вида ресурса устанавливается расходный коэффициент  $c_{ik}$ , который определяет потребление  $i$ -го ресурса  $k$ -ым продуктом. Помимо этого оценивается цена каждого  $i$ -го ресурса  $p_i$ . Модель оценки себестоимости наглядно можно представить в виде двух следующих таблиц.

Табл. 17. Модель оценки себестоимости в виде расходных коэффициентов

	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	...	Продукт N
Ресурс 1	$C_{11}$	$C_{12}$	$C_{13}$		$C_{1N}$
Ресурс 2	$C_{21}$	$C_{22}$	$C_{23}$		$C_{2N}$
...					
Ресурс M	$C_{M1}$	$C_{M2}$	$C_{M3}$		$C_{MN}$



Табл. 18. Модель оценки себестоимости в виде цен ресурсов

	Ресурс 1	Ресурс 2	Ресурс 3	...	Ресурс М
Цена ресурса	$p_1$	$p_2$	$p_3$		$p_N$

С помощью представленных в табл. 17 и 18 данных расчет себестоимости производится с помощью следующей простой формулы:

$$S_k = p_k \cdot c_{1k} + p_k \cdot c_{2k} + \dots p_k \cdot c_{Mk}$$

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 прибылей. Если сметная чистая прибыль необычно мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, необходимы дополнительный анализ всех составляющих сметы и ее пересмотр.

Следующим шагом, одним из самых важных и сложных шагов в бюджетировании, является составление бюджета 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



## Бюджетирование

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.

На заключительном этапе процесса бюджетирования составляется прогнозный баланс.

**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.



## 5. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

Бюджетирование без обратной связи – это даром потраченное время. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, что сделала система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии. Бюджетирование – это тоже система, весьма серьезная и ответственная система финансового планирования бизнеса, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет *контроль выполнения бюджета*. Система контроля выполнения бюджета на предприятии является своеобразным мониторингом финансового состояния предприятия. Важность этой системы не вызывает сомнений. Тем не менее, говоря о путях практической реализации системы, следует принимать во внимание стратегическое позиционирование предприятия.

Будем различать три подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

1. простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
2. анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
3. анализ отклонений в условиях неопределенности;
4. стратегический подход к анализу отклонений.

Так или иначе, каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений. Дадим характеристику каждого из подходов.

***Простой анализ отклонений*** производится в соответствии со схемой, помещенной на рис. 4. Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить



## Бюджетирование

соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

В этой связи важным представляется вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока. Имея соответствующую компьютерную программу, финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.



Рис. 4. Схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов

Возвратимся к примеру, рассмотренному в предыдущем параграфе. Прошли два периода запланированного года. Результаты контроля бюджета представлены в табл. 32.



## Бюджетирование

Табл. 32. Результаты контроля бюджета в рамках простого анализа отклонений

	Квартал 1		Квартал 2	
	(план)	(факт)	(план)	(факт)
<b>Исходные показатели для анализа</b>				
Объем продаж	10,000	9,600	30,000	24,560
Средняя цена единицы продукции	20.00	19.85	20.00	19.25
Поступление денег от потребителей	230,000	223,392	480,000	388,114
Средняя цена 1 кг. сырья	0.60	0.61	0.60	0.63
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	60,600	64,460
Ставка переменных накладных издержек	2.00	2.00	2.00	2.08
<b>Показатели для принятия решения</b>				
Выручка от реализации продукции	200,000	190,560	600,000	472,780
<b>Итоговый годовой денежный поток</b>	<b>84,840</b>	<b>84,120</b>	<b>84,840</b>	<b>27,217</b>

В первом квартале произошло несущественное снижение объема продаж, слегка снизились цены на единицу готовой продукции и увеличились цены на сырье. Это привело к снижению выручки на 3% и снижению суммарного денежного потока на 1%. Финансовый менеджер посчитал, что такое снижение не является существенным, и принял решение не корректировать планы второго квартала. Анализируя выполнение плана второго квартала, мы замечаем отклонение большего количества факторов – возросла не только цена килограмма сырья, но и накладные издержки (как переменные, так и постоянные). В результате, фактиче-



ское поступление денег от потребителей во втором квартале меньше запланированного на 19%, а итоговый годовой денежный поток уменьшился на 68%: 27,217 руб. против запланированных 84,840. Вполне естественно, что финансовый менеджер должен скорректировать планы будущего, третьего, квартала. Имея программу моделирования бюджета, он определяет объем продаж третьего квартала, который позволяет ему компенсировать существенные отклонения второго квартала. С помощью прямого подбора нетрудно установить, что для того, чтобы выполнить план по денежному потоку (на уровне 85,000 руб.) необходимо продать в третьем квартале 48,500 единиц продукции против 40,000 запланированных. При этом необходимо вернуться на уровень бюджетных позиций по всем остальным показателям, включая цену, переменные и постоянные накладные издержки, а также цену сырья.

***Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения***, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

*Шаг 1.* Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

*Шаг 2.* Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

*Шаг 3.* Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

*Шаг 4.* Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

*Шаг 5.* Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.



## Бюджетирование

В табл. 33 приведены результаты контроля с элементами факторного анализа отклонений.

Табл. 33 Результаты контроля бюджета с факторным анализом отклонений

	Квартал 1			Квартал 2		
	(план)	(факт)	Отклонение	(план)	(факт)	Отклонение
<b><i>Исходные показатели для анализа</i></b>						
Объем продаж	10,000	9,600	- 4.00%	30,000	24,560	- 18.13%
Средняя цена единицы продукции	20.00	19.85	- 0.75%	20.00	19.25	-3.75%
Выручка от реализации продукции	200,000	190,560	- 4.72%	600,000	472,780	- 21.20%
Средняя цена 1 кг. сырья	0.60	0.61	1.67%	0.60	0.63	5.00%
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	0.00%	60,600	64,460	6.37%
Ставка переменных накладных издержек	2.00	2.00	0.00%	2.00	2.08	4.00%
<b><i>Показатели для принятия решения</i></b>						
Поступление денег от по-	230,000	223,392	- 2.87%	480,000	388,114	- 19.14%



## Бюджетирование

требителей						
Итоговый годово- вой денеж- ный поток	84,840	84,102	- 0.87%	84,840	27,217	- 67.92%
<b><i>Факторный анализ от- клонений</i></b>  <b><i>денежного потока</i></b> по следующим параметрам:						
Объем продаж	84,840	85,880	1.23%	84,840	48,342	- 43.02%
Средняя цена единицы про- дукции	84,840	87,465	3.09%	84,840	68,352	- 19.43%
Средняя цена 1 кг. сырья	84,840	87,725	3.40%	84,840	79,242	-6.60%
Постоянные накладные затраты	84,840	84,840	0.00%	84,840	81,389	-4.07%
Ставка пере- менных накладных издержек	84,840	84,840	0.00%	84,840	80,188	-5.48%

Как видно из таблицы, отклонения денежного потока второго квартала являются весьма существенными – 68%. . Это вызывает необходимость произвести факторный анализ отклонений. Технология проведения этого анализа достаточно проста. Основная идея состоит в ответе на вопрос: какое отклонение имел бы годово-й денежный поток, если бы каждый фактор действовал отдельно. Это означает, что необходимо сделать многократный пересчет бюджета для каждого отдельно действующего фактора при условии, что этот параметр принял значение, наблюдаемое



## Бюджетирование

по факту выполнения бюджета. Разумеется, что для проведения такого анализа должна использоваться компьютерная программа, позволяющая оперативно пересчитывать бюджеты.

Более подробно процедура выглядит следующим образом. За основу берем компьютерную программу бюджетирования, в которую вместо плановых значений первого квартала подставлены фактические значения этих параметров. В то же время все остальные параметры сохраняют свои плановые значения. Имея фактические значения параметров, указанные в табл. 33 для второго квартала, подставляем в программу бюджетирования фактическое значение первого параметра, объема реализации продукции, и рассчитываем величину годового денежного потока. В данном случае оно получилось равным 48,342 руб. Затем восстанавливаем в программе бюджетирования плановое значение объема продаж и подставляем вместо планового значения цены ее среднее фактическое значение, которое составляет 19.25 руб. Для этого значения программа рассчитывает величину годового денежного потока (68,352 руб.), которая заносится в соответствующую ячейку табл. 33. Аналогичным образом производится расчет значения годового денежного потока для каждого отдельно взятого фактического значения параметра бизнеса (все остальные при этом фиксируются на уровне своих плановых значений).

Результаты анализа в комплексе позволяют установить приоритеты влияния каждого фактора. В данном конкретном случае отклонение объема продаж играет наиболее существенную роль, так как его фактическое отклонение от плана создает отклонение денежного потока на уровне 43%. Ближайший по влиянию фактор – цена продукции, которая в данном случае приводит к отклонению денежного потока на 19.43%. Влияние остальных факторов сравнительно менее существенно.

Выводы, сделанные в отношении приоритетов влияния факторов, определяют управленческие решения, которые могут быть рекомендованы соответствующим функциональным подразделениям предприятия. Основной центр ответственности за невыполнение бюджета – это маркетинговое подразделение предприятия. Очевидно, что нужно обратить особое внимание на не-



эффективность работы этого подразделения: усилить контроль выполнения текущих заказов потребителей, улучшить систему прогнозирования объемов продаж, проводить более сдержанную политику ценовых скидок и т.д. Разумеется, в рамках второго подхода по-прежнему остается необходимость корректировать объемы и, возможно, цены продаж будущих периодов. Однако в отличие от первого подхода это перепланирование делается на фоне новых управленческих решений.

### ***Анализ отклонений в условиях неопределенности***

рассматривает несколько другую схему принятия решений в отношении существенности отклонений. Согласно этой схеме все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т.д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности. Так, в рамках предыдущего примера цена задается в виде интервала, например, от 19 руб. до 21 руб., а не в виде числа – 20 руб. Такое же предположение делается в отношении всех параметров бизнеса, подверженных отклонениям.

Неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего годового денежного потока и/или прибыли, если последняя также является предметом анализа. Оценить неопределенность денежного потока можно с помощью имитационного моделирования. Для этого следует воспользоваться какой-либо стандартной программой, например, Crystal Ball. Данная программа позволяет производить многократное статистическое моделирование всего множества неопределенных параметров бизнеса (в соответствии с заданными интервалами неопределенности) и построить интервал неопределенности для годового денежного потока или прибыли.

В качестве примера рассмотрим статистическое моделирование бюджета, представленного в предыдущем параграфе. В табл. 34 представлены интервалы значений тех параметров бизнеса, которые подвержены неопределенности.



Табл. 34. Интервалы неопределенности параметров бизнеса

<b>Параметры бизнеса</b>	Нижняя граница	Базовое значение	Верхняя граница
Цена	19,00	20,00	21,00
Объем продаж 1 квартала	8,000	10,000	12,000
Объем продаж 2 квартала	26,000	30,000	34,000
Объем продаж 3 квартала	35,000	40,000	45,000
Объем продаж 4 квартала	18,000	20,000	22,000
Переменные накладные издержки	1.80	2.00	2.20
Постоянные накладные издержки	58,600.00	60,600.00	62,600.00
Переменные общие издержки	1.60	1.80	2.00
Затраты на рекламу в квартал	35,000	40,000	45,000

Программа Crystal Ball моделирует 1000 (пользователь сам выбирает число имитаций) значений параметров бизнеса, соответствующих заданным в табл. 34 интервалам. Каждый из смоделированных наборов значений подставляется в модель бюджета, и рассчитывается величина результирующего параметра – чистой прибыли или годового чистого денежного потока. Результаты расчета программа Crystal Ball “выдает” в виде соответствующих гистограмм, представленных на рис. 5 и 6.

Финансовый менеджер определяет интервал значений годового денежного потока и чистой прибыли, которые содержат достаточно большое количество “фактических” (на самом деле,



## Бюджетирование

имитированных) значений результирующих параметров. В нашем случае это интервал  $[25,000 - 150,000]$  для годового денежного потока и  $[50,000 - 200,000]$  для чистой прибыли.

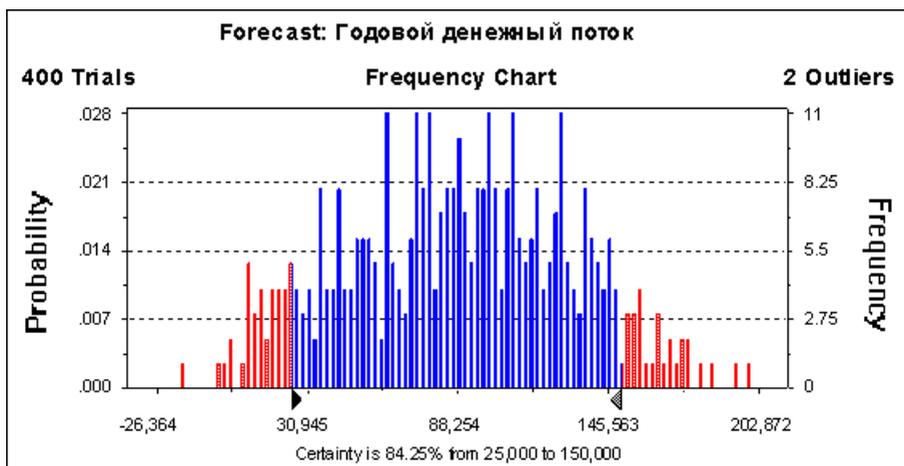


Рис. 5. Гистограмма результатов имитационного моделирования годового денежного потока.

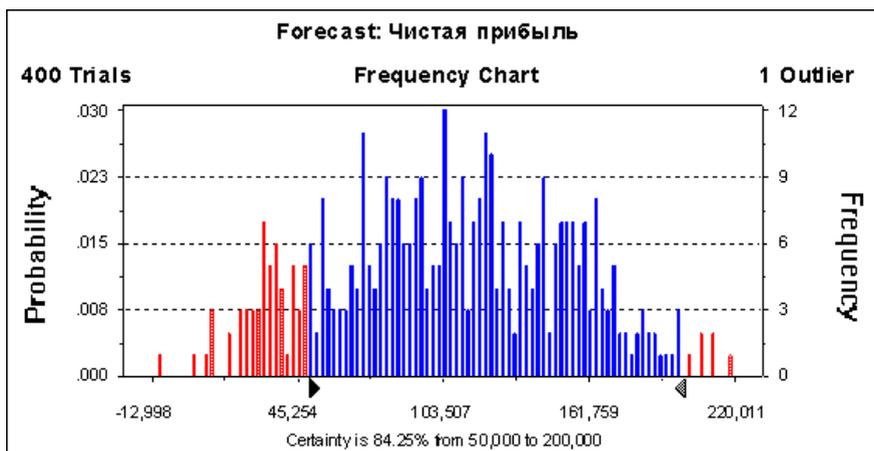


Рис. 6. Гистограмма результатов имитационного моделирования чистой прибыли.



Контроль выполнения бюджета производится следующим образом. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса. Это в свою очередь вызовет необходимость принятия соответствующих управленческих решений. Не исключено, что финансовый менеджер примет решение использовать второй подход к контролю бюджета.

**Стратегический подход к анализу отклонений** базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета. Другими словами, проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

- ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений),
- стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Система контроля выполнения бюджета является критическим по важности элементом для предприятия, которое ориентируется на стратегию использования достижений (частично, поддержания достигнутого уровня) при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ в направлении лидерства по издержкам. В такой ситуации предприятие вынуждено "считать каждый доллар" своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев. Отражением этого стремления является метод контроля бюджета,



## Бюджетирование

сфокусированный на управленческие решения (второй подход в рамках используемой классификации).

С другой стороны, предприятию, ориентированному на расширение и, следовательно, диверсификацию продукции, вряд ли следует рекомендовать строить детализированную систему контроля издержек, использующую факторный анализ. Здесь более показано построение бюджета предприятия в рамках базовой технологии, но с агрегированными показателями, и проведение контроля выполнения бюджета по простейшей схеме анализа отклонений. Следует подчеркнуть перспективность использования в данном случае третьего подхода, который базируется на представлении параметров бизнеса с помощью интервалов неопределенности. Интервальный метод контроля бюджета достаточно прост, поскольку работает в рамках дуальной схемы: если результирующий параметр попал в интервал, то это “хорошо”, если нет – бюджет считается не выполненным. При этом не следует бояться сложностей, связанных с имитационным моделированием бюджета. При наличии программы типа Crystal Ball (можно также рекомендовать @RISK) исчезают методические сложности проведения моделирования, остается только обосновать интервалы неопределенности параметров бизнеса.



## 6. ТОТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЬГАМИ

### 6.1. Общие положения

Ранее отмечалось, что бюджетирование имеет две основные проблемы: методическую и организационную. До сих пор настоящий раздел по существу был посвящен решению методических проблем. Сейчас мы посмотрим на бюджетирование в рамках более общей системы, именующей себя “Тотальное Управление Деньгами”. Оригинальное название этой системы на английском языке выглядит как *Total Cash Management*. Поэтому в дальнейшем мы будем обозначать эту систему сокращенно ТСМ. Именно в рамках этой системы удастся наиболее эффективно решить организационную проблему бюджетирования. Более того, сама система бюджетирования выглядит всего лишь частным, хотя и очень важным, элементом ТСМ.

В настоящее время ТСМ является очередным модным для западного менеджмента течением, количество которых неизменно растет. Наша цель – разобраться в полезности этого течения и возможности его практического использования.

Прежде всего, подчеркнем, что ТСМ провозглашается не как некое теоретическое построение, а как таковое, которое преследует прагматические цели. Сущность ТСМ проявляется в практической реализации следующих двух принципиальных положений:

1. все аспекты деятельности предприятия должны вовлекать имеющиеся в распоряжении или принципиально доступные денежные ресурсы,
2. каждый работник предприятия может оказать влияние на состояние денежных ресурсов, применяя некоторые простые правила каждый день.

Во множестве реальных ситуаций менеджеры предприятий в процессе своей деятельности не осознают исключительной важности денег. О деньгах они вспоминают чаще всего только тогда, когда приходит время получать заработную плату. По их



мнению, такой “ерундой”, как деньги, должны заниматься исключительно бухгалтера и “прочие финансисты”. Они не понимают, что деньги являются абсолютно ликвидным активом. Имея деньги, предприятие может решить абсолютно все проблемы, и технологические, и маркетинговые, и все остальные. Другие нефинансовые менеджеры испытывают страх перед обилием чисел с большим количеством нулей. Этот страх зачастую непреодолим, и нефинансовые менеджеры предпочитают отмежеваться от денежных вопросов вообще, переложив этот груз ответственности на команду финансового директора. В то же время очень часто они с достойной уважения пылкостью требуют денег для реализации своих, возможно даже перспективных, идей. И здесь они опять не понимают, что перспективность идеи для бизнеса может быть только денежная, и не какая иная.

Многие экономисты также до конца не понимают особую роль денег. Им кажется, что понятие “прибыль” играет вполне достаточную роль, как критерий успешности деятельности предприятия. Ранее мы показали, в чем состоит различие между прибылью и деньгами.

Деньги – это кровеносная система любого бизнеса. Имея деньги, можно достичь любых высот в бизнесе. Но деньги сначала надо заработать. И потому прагматическая цель TCM состоит в создании системы, которая

- с одной стороны способствует эффективному генерированию денежных потоков,
- а с другой стороны способствует не менее эффективному их использованию, опять таки с целью генерирования последующих денежных потоков.

В определенном смысле TCM является следствием TQM (*Total Quality Management*), которое можно перевести как тотальное (комплексное) управление качеством. Данное течение, которое, кстати сказать, многие до сих пор рассматривают как очередной “хит сезона”, преследует также очень прагматическую цель – сохранение и усиление конкурентных преимуществ предприятия за счет более высокого качества. Понятие качества трак-



туется комплексно. Это и качество техпроцесса, и качество сырья, и качество готового продукта, и, наконец, качество обслуживания. Но главное в TQM состоит в том, что этим понятием пропитан каждый аспект деятельности предприятия, а не только система контроля качества, которая есть на каждом промышленном предприятии. Казалось бы, пусть качеством занимается ОТК (Отдел Технического Контроля). Но ОТК не в состоянии обеспечить качество. Качество создается на протяжении всей цепочки ценностей (вспомните Портера). Зачем же на самом деле необходимо качество? Что бы сделать клиентов более счастливыми? Чтобы клиенты наслаждались более качественными продуктами? Конечно, да. Но только с одной оговоркой: клиент должен платить за качество больше денег, чтобы сделать “счастливым” еще и собственника предприятия и его менеджмент. Следовательно, TQM имеет конечную цель – увеличение прибыли, если говорить традиционным языком, а в самом конечном пункте – увеличение денежных потоков. Таким образом, мы приходим к выводу, что TSM в определенном смысле есть расширение и обобщение концепции TQM.

По прочтению предыдущего материала у читателя может сложиться впечатление, что TSM состоит из одних только лозунгов типа “Экономьте деньги”, которые должны быть развешаны по всей фирме, и это принесет успех. Это далеко не так: TSM – прежде всего система, охватывающая всю деятельность фирмы.

## 6.2. Тотальное управление деньгами как система

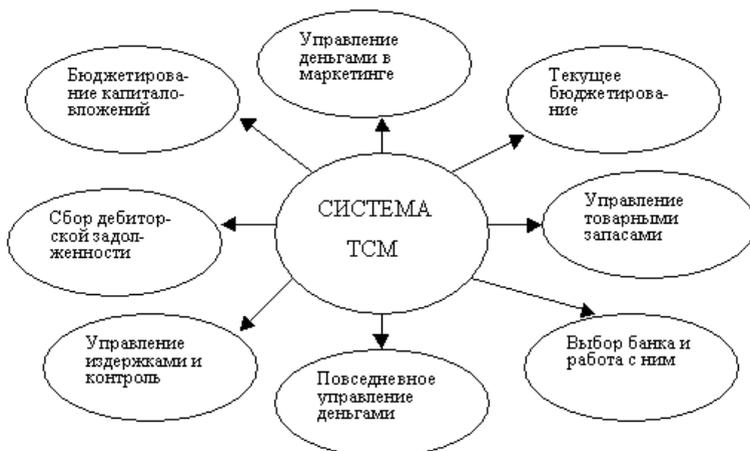
Успех внедрения TSM состоит в системности действий, обусловленных основными стратегическими установками TSM:

- увеличивать объем денежных средств,
- быть уверенным, что имеющиеся денежные средства используются оптимальным образом.

Данные стратегические установки могут быть воплощены в жизнь только в случае разделения TSM на отдельные блоки с соответствующим делегированием ответственности. На рисунке представлены основные блоки TSM.



## Бюджетирование



Системность концепции ТСМ проявляется не только в том, что каждое функциональное подразделение и даже каждый человек играют свою роль в реализации стратегических установок, но также и в том, что дополнительный эффект может создаваться на стыке между подразделениями. Другими словами, усовершенствования в одном из блоков, указанных на рисунке, могут вызывать изменения в других блоках так, что интегральный эффект может оказаться либо больше, либо меньше суммы двух отдельных эффектов.

Наша дальнейшая задача состоит в том, чтобы привести краткую характеристику каждого отдельного блока. Понятно, что это даст только общее впечатление о ТСМ. Но дело в том, что каждая отдельная технология ТСМ достаточно проста, как говорят, находится на уровне здравого смысла. Читатель, имеющий опыт финансового управления, сам без труда разовьет каждую отдельную технологию. Более подробно с основными положениями ТСМ можно познакомиться в [3]. Отметим, что некоторые функциональные блоки ТСМ так или иначе рассмотрены или будут рассмотрены далее. Это, прежде всего, текущее бюджетирование и контроль выполнения, управление издержками и их контроль, бюджетирование капитальных вложений.



### 6.3. Управление деньгами в маркетинге

В сложной системе бизнеса службы маркетинга и продаж по праву считаются первыми среди равных потому, что они приносят деньги. Однако, при реализации ТСМ важность маркетинга не очевидна. Для большинства менеджеров управление деньгами представляется вроде управления сокровищами или как набор приемов для сбережения денежных средств и предохранение их от расходования. На самом деле ТСМ привлекает внимание к важности **увеличения** источников получения денег. Главное – это то, что при конкуренции деньги дают преимущество. Компании с большими деньгами могут разорить своих конкурентов, увеличив тем самым долю на рынке и одновременно сократить операционные расходы. Это можно сделать, например, путем временного снижения цен. При наличии достаточного пула денежных средств у компании, временное сокращение цен не приведет к большим убыткам. В то же время, так можно достичь увеличения объемов продаж.

Перечислим основные задачи и проблемные области использования ТСМ в маркетинге:

- скидки в зависимости от объема продаж готовой продукции,
- скидки в зависимости от сроков оплаты за отгруженную продукцию,
- объем запасов как конкурентное средство маркетинга,
- предоставление рискованных товарных кредитов,
- управление продажами во времени для выравнивания объемов производства,
- увеличение продаж с помощью ТСМ,
- создание адекватной реакции конкурентов.

Остановимся на некоторых положениях, считая большую часть очевидными.

Прежде всего, отметим, что здесь и далее перечисленные положения носят характер скорее проблемных областей, т.е. указания на комплекс вопросов, которые подразумеваются к реше-



нию, а не конечные технологии. В частности, говоря о скидках в зависимости от объема продаж и сроков оплаты за отгруженную продукцию, мы подчеркиваем, что этот вопрос нельзя пускать на самотек. Необходимо разработать технологию оценки допустимого размера скидки по критерию максимального итогового денежного потока, опробовать ее в процессе практической деятельности и затем сделать внутренним стандартом.

“Объем запасов как конкурентное свойство маркетинга” проявляется в частности в том, что в стремлении максимально полно удовлетворить потребности клиентов, предприятия неизменно наращивают объем запасов. В то же время, это “замораживает” деньги, что может привести к их дефициту и невозможности произвести очередную выгодную закупку товаров, которая призвана пополнить объем запасов. Ясно, что необходимо найти некоторый оптимум.

Рассмотрим еще один достаточно “тонкий” проблемный вопрос из приведенного выше перечня: “создание адекватной для нашей фирмы реакции конкурентов”. Под адекватной реакцией здесь понимается паника конкурента в связи с действиями фирмы, исповедующей ТСМ. Пусть основной конкурент не следует ТСМ. Это означает, что эффективность своей деятельности он измеряет с помощью месячного или квартального отчета о прибыли. Наша фирма начинает делать ценовую скидку на рынке, одновременно уменьшая срок предоставления отсрочки платежа. Понятно, что оборачиваемость денег в этом случае возрастает, хотя чистая (начисленная) прибыль падает. Конкурент также вынужден делать ценовые скидки. Но поскольку для него критерием является прибыль за месяц, он естественно в панике, так как прибыль падает. Конкурент может наделать много глупостей, например, неадекватно снижать издержки за счет заработной платы менеджеров, и тем самым прийти в состояние кризиса. Наша фирма спокойна, поскольку не потеряла денег и ей не нужно снижать зарплату менеджеров.

Что же может быть использовано в качестве технологии оценки эффективности того или иного приема ТСМ? Ответ достаточно прост. Финансовый менеджер садится за стол, включает



компьютер, открывает программу, которая моделирует бюджет на месяц или квартал, и начинает “игру” с числами, строя всевозможные сценарии. Причем эти сценарии должны преследовать конкретную цель. В только что рассмотренном примере цель состоит в том, чтобы так подобрать соотношение ценовой скидки и срока отсрочки платежа, чтобы не допустить снижения денежного потока за анализируемый период. И не бояться временного снижения чистой прибыли. В рамках TCM это менее важно. И так, здесь, равно как и практически во всех аналогичных ситуациях, основной технологией принятия решений является программа бюджетирования, которая позволяет оценить денежные последствия любого управленческого шага.

В заключение рассмотрения маркетинговой компоненты TCM рассмотрим “управление продажами во времени для выравнивания объемов производства”. Этот пример достаточно ярко иллюстрирует интегрирующий феномен TCM. Влияние объема производства на товарные запасы отражается на денежном потоке. Увеличение объемов продаж, в свою очередь, увеличивает дебиторскую задолженность и приводит к уменьшению товарных запасов. Удерживая свои конкурентные преимущества, предприятие вынуждено часто прибегать к внедрению новых продуктов. Это в свою очередь, приводит к расходованию денег на сам процесс внедрения и создает нестабильность производства – объемы производства сокращаются, а постоянные издержки остаются практически неизменными, что “вымывает” деньги. Задача TCM – обеспечить выравнивание производства с тем, чтобы не потерять деньги или минимизировать неизбежные потери.

#### **6.4. Управление товарными запасами с целью экономии денег**

Данный проблемный вопрос должен быть помещен в TCM как один из наиболее актуальных с точки зрения практически любого бизнеса. Практически все менеджеры жалуются на излишек запасов и на их неоптимальный состав. Особенно это свойственно отечественным менеджерам с их преимущественно старой парадигмой – как можно больше приобрести, чтобы было спокойней. Читатель в возрасте помнит, что раньше, в старой жизни, про-



## Бюджетирование

блема состояла в том, чтобы “купить”, в то время как сейчас основная проблема предприятия – “продать”. Так вот старая парадигма тянет финансы предприятия на дно из-за стремления начальника отдела снабжения купить, к примеру, солярки на год вперед, чтобы не знать головной боли. У него то, у снабженца, головной боли не будет. А финансист может и в больницу попасть по причине гораздо более серьезного недуга, так как солярка съела весь месячный бюджет денежных поступлений, и платить по другим счетам нечем. ТСМ должен в корне изменить ситуацию.

Вот перечень основных проблемных вопросов, которые должна решить система ТСМ в части сокращения запасов:

- разрешение компромисса между объемом товарных запасов и уровнем обслуживания клиентов,
- оптимизация объема закупки партии товаров,
- внедрение системы учета и контроля запасов, которая работает в режиме реального времени и реальной ценности,
- выбор системы учета запасов, наиболее подходящей для предприятия (LIFO, FIFO),
- непрерывная оценка реальной стоимости запасов на складе,
- избавление от устаревшего товара на складах путем продажи с большими скидками или простого списания,
- контроль издержек, связанных с товарными запасами,
- оптимизация объемов запасных деталей к производственному оборудованию,
- анализ возможности внедрения современных управленческих приемов регулирования запасов,
- оптимизация ассортимента продукции с точки зрения сокращения объема запасов.

Дело в том, что запасы принципиально имеют тенденцию к росту. Таков закон бизнеса. Но этот рост может быть оправдан только адекватным ростом объемов продаж так, чтобы оборачиваемость запасов не снижалась. В идеальном для финансиста смысле объем товаров на складе должен быть равен нулю. Практически это означает, что средний период оборачиваемости товарных запасов составляет 1 – 2 дня. Такая система управления



запасами называется “как раз в срок”, что является переводом с английского “Just-in-time”, или сокращенно J I T. Внедрение такой системы, при условии, что уровень обслуживания клиентов остается неизменным, позволяет сэкономить максимально возможное количество денег. И это наполнит денежный пул предприятия, так как “деньги сэкономленные есть деньги заработанные”.

Остановимся кратко на последнем из перечисленных проблемных вопросов данного блока. Работая в соответствии со стратегией диверсификации, компания будет неизбежно увеличивать свой ассортиментный список. Каждый менеджер по продажам знает, насколько убийственным для фирмы является ответ клиенту: “Извините, у нас такого товара нет”. Дабы избежать подобной ситуации, фирмы увеличивают ассортимент. За этим неизбежно следует увеличение запасов на складе, и, стало быть, растут соответствующие издержки и потери за счет “замороженных на складе” денег. Где-то должен быть компромисс. Зачастую этот компромисс фирма обнаруживает эмпирически, т.е. в процессе реальной жизни. Хрестоматийным является пример фирмы Procter&Gamble, которая имеет постоянное стремление к расширению ассортимента продукции. По свидетельству [12], в одно и то же время фирма Procter&Gamble имела 11 различных сортов мыла и стирального порошка. Однако, даже имея громадные денежные ресурсы, фирма вынуждена была объединить два сорта стирального порошка, так как потери от замораживания денег в ресурсах стали весьма ощутимыми.

## 6.5. Сбор дебиторской задолженности

Этот вид деятельности является наиболее скучной и неблагодарной работой, по крайней мере, по следующим двум причинам. Во-первых, многие считают, что просить деньги невежливо. Во-вторых, существует боязнь того, что клиенту это не понравится, и он не обратится к вам снова.

Обычно клиент не платит в срок по следующим причинам.



## Бюджетирование

- Клиент чем-то не удовлетворен в продукции или услугах фирмы, и задержка оплаты является лучшим способом привлечь к этому внимание.
- У клиента есть достаточно денег, но составленное им расписание платежей не совпадает с ожиданиями фирмы-продавца. Можно сказать, что бюджеты двух контрагентов не согласуются.
- У покупателя мало денег – их не хватает для того, чтобы выполнить все обязательства.

Рассматривая просроченную задолженность с финансовой точки зрения, следует подчеркнуть, что для клиента она является существенным источником финансовых ресурсов, особенно в условиях высоких процентных ставок. Поэтому клиент будет держаться этого правила всеми силами. Главная задача ТСМ в части обеспечения сбора дебиторской задолженности состоит в тщательном анализе всех клиентов и выяснении причин несвоевременной оплаты счетов фирмы.

Понятно, что сбор дебиторской задолженности близко сопрягается с маркетинговой деятельностью предприятия. Маркетинг отбирает и воспитывает клиентов. ТСМ отслеживает, чтобы эти действия маркетологов были устремлены на пополнение денежного пула компании.

Перечислим основные проблемные вопросы сбора дебиторской задолженности:

- систематизация и анализ информации по всем клиентам фирмы, включая потенциальных заказчиков,
- установление системы скидок в случае досрочной оплаты счетов фирмы,
- разработка системы юридических мер “запугивания” недобросовестных клиентов,
- подача заявлений в арбитражный суд о признании клиента банкротом,
- применение факторинга с целью получения части непогашенной в срок дебиторской задолженности,



## Бюджетирование

- внедрение системы ответственности менеджеров по продажам за несвоевременную оплату их клиентами счетов фирмы,
- отказ от обслуживания слабых в денежном смысле клиентов.

Вообще говоря, в отечественной практике преобладает система продажи каждому, "кто постучит в дверь". В случае, если речь идет не о розничной продаже, такая практика пагубно сказывается на финансовом положении предприятия – большие суммы на дебиторском счету и дефицит реальных денег.

Важным из числа перечисленных выше факторов является персональная ответственность менеджеров за взыскание задолженностей. Эту ответственность должны делить между собой менеджеры по учету и менеджеры по продажам. Первые отвечают за своевременность поставки информации о том, что срок платежа истек. Вторые руководят работой и непосредственно участвуют в сборе дебиторской задолженности. Как может быть устроена подобная работы? Для начала отметим, что все общение может происходить без непосредственного визуального общения с клиентом, а с помощью средств связи. Первый звонок клиенту должен сделать менеджер по продажам, чтобы убедиться, что товар доставлен и у клиента нет претензий по уровню сервиса. В дальнейшем система может быть построена по-разному. Ответственность за информационную поддержку получения платежа может быть делегирована специальной группе в составе финансового отдела предприятия. Когда наступает срок погашения задолженности клиента, а учетная система фиксирует отсутствие такового, специально выделенный менеджер финансового отдела делает звонок клиенту и напоминает, что срок погашения истек. Если клиент не реагирует, то через три дня делается повторный звонок с обещанием применения соответствующих санкций. При отсутствии положительной реакции на второй звонок клиенту направляется официальное письмо, содержащее "последнее и решительное предупреждение". Одновременно с этим менеджеру по продажам делается пожелание приостановить общение с клиентом в части новых поставок товара до момента погашения задолженности. Менеджер по продажам, общаясь с клиентом, использует свои рычаги давления и не возобновляет переговоры о но-



вых поставках до тех пор, пока не будет погашена задолженность.

Важно, чтобы этот процесс не превратился в постоянно повторяющуюся рутину деятельности большого числа сотрудников фирмы. Учетная управленческая система должна постоянно систематизировать и анализировать всех клиентов, выявляя злостных неплательщиков, с тем, чтобы в дальнейшем отказаться от их целевого обслуживания.

## 6.6. Повседневное управление деньгами

ТСМ – есть процесс постоянный. Но самым постоянным из всех блоков ТСМ является рутинное ежедневное управление деньгами. Это прерогатива финансового директора, который дает распоряжение бухгалтерии о переводе денег на соответствующий счет какого-либо контрагента. Важность сбалансированного повседневного управления деньгами трудно переоценить. Перекосы в одну (агрессивную) или другую (вялую, инертную) сторону могут вызвать негативные последствия для компании в целом. Приведем несколько примеров.

1. Задержка платежей поставщикам может усложнить взаимоотношение с ними, что, в свою очередь, приведет к необходимости усиления контроля закупок и покупаемой продукции.
2. Из-за слишком агрессивной системы мер по сбору денег от клиентов можно утратить доверие покупателей.
3. Несвоевременность и недостоверность информации, содержащейся в финансовых отчетах, может привести к утрате доверия к финансовому отделу и привести к управленческим ошибкам на их основе.

Если происходит что-либо из перечисленного выше совместно с другими накладками и просчетами, то эффективность ТСМ в целом существенно снижается.



Ниже приведены основные задачи и проблемные вопросы, представляющие содержание повседневного управления деньгами:

- оперативное бюджетирование дневных платежей,
- ежедневные отчеты по денежным средствам,
- рациональное погашение счетов к оплате,
- выплата заработной платы и других вознаграждений работникам,
- возмещение расходов (командировочных, представительских и т.п.),
- использование системы электронных переводов,
- использование кредитных карточек.

В процессе налаживания повседневного управления деньгами важно соблюсти два принципа:

а) в начале каждого дня необходимо твердо знать, кому и за что придется платить, и в конце каждого дня не менее твердо знать, кому и за что фактически уплачены деньги,

б) постараться избегать производить операции с наличными деньгами (банкнотами и монетами).

Необходимость оперативного бюджетирования была уже обоснована в предыдущих параграфах настоящего раздела. Оперативный дневной бюджет не носит подробного и исчерпывающего характера. Это – бюджет только денежных платежей, который сопоставляет все денежные поступления и выплаты, которые планируются на текущий день. Такой повседневный план составляется на основе общего бюджета предприятия (см. параграф 6) и формируется обычно в конце предыдущего дня. Еще раз подчеркнем невозможность повседневного управления деньгами в реальном масштабе времени и ценностей без высокопроизводительной учетной системы.

Не менее важной представляется система ежедневного отчета о состоянии денежных средств предприятия с тем, чтобы сопоставить ее результаты с планом.



Говоря о системе погашения кредиторской задолженности, следует иметь в виду два обстоятельства. С одной стороны, при регулярной задержке платежей репутация компании может быть безнадежно испорчена. С другой стороны, просроченная кредиторская задолженность является дополнительным источником денежных средств предприятия. Удивительно, но даже очень крупные компании нередко затевают игру со счетами к оплате. В большинстве случаев в бизнесе руководствуются золотым правилом делового мира, которое звучит достаточно цинично: "У кого есть деньги, тот и диктует свои правила". Автор сам не раз попал под жернова этого правила, когда по консалтинговому контракту на сумму \$2000 крупное предприятие, имеющее месячный оборот около \$20 млн., задерживало платеж более чем на месяц. Очевидно, истинное искусство финансового управления кредиторской задолженностью состоит в том, чтобы отобрать "правильного" кредитора и заплатить ему, и потянуть "неправильного" кредитора какое-то время, а может быть и вовсе не заплатить ему. В этом случае наши финансовые директора говорят "развести" кредитора. Самое главное состоит в том, что такая деятельность с позиций ТСМ не является противоречащей основным его принципам. Было бы странно ожидать, что ТСМ базировалась бы на библейских принципах.

Теперь кратко остановимся на втором принципе повседневного управления деньгами – по возможности избегать использования банкнот и монет. Представляется, что этот принцип очевиден, если не иметь в виду задачи, которые ставит перед собой предприятие, хотя бы частично работающее "в тени". Многие отечественные предприятия, особенно из разряда крупных, постепенно переходят на выплату заработной платы с помощью депозитных карточек. Для возмещения представительских и командировочных расходов банки усиленно рекомендуют корпоративные депозитные и кредитные карточки. Использование "карточной" системы расчетов позволяет существенно экономить время и усилия работников в процессе повседневного управления деньгами.

Основная цель ТСМ – выигрыш во времени получения денег. Эта цель преимущественно достигается высокоавтоматизированной системой повседневного управления деньгами. Каждый



практикующий финансист знает, что использование системы “банк – клиент”, основанной на электронной “выписке” платежных поручений, так называемых “платежек”, позволяет получить деньги в “тот же день”. Если при этом клиент обслуживается в том же банке, что и фирма, то деньги придут через два часа. Все это увеличивает оборачиваемость денег для обеспечения операционной деятельности, что позволяет высокоэффективно использовать деньги в процессе инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

## 6.7. Выбор банка и работа с ним

Существуют две взаимодополняющие друг друга цели в работе с банком (или банками). Первая цель – обеспечить себя необходимым качественным и квалифицированным обслуживанием. В этой связи фирма должна выбрать для себя банк, сервис которого отвечал бы ее требованиям в части удобства. Вторая цель – постоянство доступа к краткосрочным кредитам. Известна шутка: банки всегда готовы предоставить Вам деньги, за исключением тех случаев, когда они Вам действительно нужны. В современных условиях всеобщего недоверия (банка к клиенту, а клиента к банку) рассчитывать иметь постоянный кредитный источник для покрытия краткосрочного дефицита бюджета достаточно сложно. Тем не менее, как было показано выше, необходимым условием эффективного бюджетирования является возможность использования краткосрочных кредитов, лучше всего в виде кредитной линии.

Тщательно взвешенный подход, понимание того, что обе стороны этого процесса должны иметь свою выгоду при обеспечении взаимодействия, требует дисциплины при отношениях “банк – клиент” и некоторых расходов, которые поддерживают эти отношения. В реальной практике нередко бывают ситуации, когда одна из сторон перехватывает инициативу, нарушая баланс паритетов прибыли. Используя свой временный перевес, она совершает сделку, несправедливую по отношению к другой стороне. С этого момента доверие во взаимоотношениях будет подорвано. В частности, если банк, не посоветовавшись с основными клиентами, повысит ставки оплаты за обслуживание, то его кли-



## Бюджетирование

енты могут соответственно потребовать снижения процентных ставок краткосрочного кредитования. Банк, который не прислушивается к этим требованиям, может лишиться клиентов. И наоборот, если предприятие регулярно недоплачивает банку за обслуживание своих операций, банк вряд ли будет благосклонен к предприятию в тот момент, когда последнему потребуется краткосрочная ссуда сроком даже на 1 месяц.

В системе работы с банками в рамках TCM могут быть рассмотрены следующие проблемные области:

- установление критериев, по которым выбирается банк,
- постоянный мониторинг состояния банка, с целью обнаружения возможных негативных аспектов его деятельности, например, снижения ликвидности,
- уменьшение расходов на банковское обслуживание,
- проведение периодической сверки банковских счетов,
- получение кредитной линии и ее поддержание,
- периодическое размещение временно свободных денежных средств на срочные банковские депозиты.

Несмотря на многогранность взаимоотношения фирмы и банка, основное назначение системы TCM состоит в обеспечении покрытия временного дефицита денег, равно как и поиск удачного размещения временно свободных денежных средств.



## 7. ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ И ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ “ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА”

### *7.1. Контрольные вопросы*

1. Перечислите основные цели планирования
2. В чем состоят основные недостатки пришедших со старых времен отечественных систем планирования предприятия?
3. Каковы главные этапы процесса финансового планирования?
4. Охарактеризуйте связь финансового планирования с маркетингом и стратегией предприятия.
5. В чем принципиальное отличие краткосрочного и долгосрочного финансового плана?
6. В чем состоят три условия финансового планирования?
7. Сформулируйте три основные технологические принципы финансового планирования.
8. Объясните необходимость обеспечения избытка собственных оборотных средств в процессе финансового планирования.
9. Как Вы понимаете принцип избытка денежных средств?
10. В чем сущность и основные положения ситуационного (сценарного) анализа?
11. Почему невозможно разработать оптимальную финансовую модель планирования?
12. В чем сущность краткосрочного финансового планирования?
13. Дайте характеристику динамики потребности предприятия в финансировании.
14. В каком смысле утверждают, что предприятие в процессе своей деятельности может выступать либо в виде заемщика, либо в виде инвестора?
15. Сформулируйте основные этапы краткосрочного финансового планирования.
16. Как производится анализ результатов деятельности предприятия в прошедшем году для планирования будущего года?



## Бюджетирование

17. Какие три отчетные формы используются в процессе финансового планирования?
18. В чем смысл использования сокращенного баланса в процессе анализа и планирования предприятия?
19. Опишите динамику взаимодействия объемов реализации, дебиторской задолженности и денежных потоков в процессе краткосрочного планирования.
20. Приведите примеры типичных входных и выходных денежных потоков, рассматриваемых в процессе краткосрочного финансового планирования.
21. Как устанавливается потребность в дополнительном финансировании в процессе краткосрочного планирования?
22. Перечислите основные краткосрочные источники дополнительного финансирования.
23. Как понимать, что краткосрочные планы финансирования разрабатываются методом *проб и ошибок*?
24. Какой методический прием используется в методе прогнозных финансовых отчетов?
25. Перечислите основные этапы метода прогнозных финансовых отчетов.
26. Какие исходные данные необходимы для составления прогнозного отчета о прибыли?
27. Какие допущения делаются в отношении статей активов и пассивов при составлении прогнозного баланса предприятия?
28. Почему можно предположить, что при 10-ти процентном росте продаж кредиторская задолженность также возрастает на 10%?
29. Как определяется величина дополнительной потребности в финансовых ресурсах?
30. Почему нельзя допустить, что долгосрочные обязательства предприятия возрастают пропорционально объему продаж?
31. Приведите пример принципа для принятия решения в отношении дополнительного финансирования.
32. Объясните необходимость и технологию использования метода последовательных приближений при оценке потребности в дополнительном финансировании.



## Бюджетирование

33. Какую роль играет “финансовая поправка” в процессе поиска дополнительного объема финансирования в методе прогнозных финансовых отчетов?
34. Что является критерием остановки в процессе последовательного поиска дополнительных финансовых потребностей в методе прогнозных финансовых отчетов?
35. В чем конструктивный смысл анализа финансовых коэффициентов в процессе поиска величины дополнительных финансовых ресурсов?
36. Продемонстрируйте, как улучшение оборачиваемости какого-либо краткосрочного актива может избавить предприятие от поиска дополнительных финансовых источников.
37. Сформулируйте смысл понятия “бюджетирование”.
38. Каковы основные задачи бюджетирования?
39. Почему, по Вашему мнению, организационная проблема бюджетирования имеет больший порядок сложности, чем методическая?
40. Перечислите основные этапы работ по реализации процесса бюджетирования на предприятии.
41. Перечислите основные виды бюджетов предприятия.
42. Какие бюджеты называются операционными, а какие – финансовыми?
43. Каковы особенности составления бюджета продаж?
44. На какие основные вопросы следует ответить в при подготовке бюджета продаж?
45. Перечислите основные факторы, которые влияют на объем продаж.
46. Объясните смысл коэффициента инкассации.
47. Опишите содержание производственного плана в составе бюджета предприятия.
48. Запишите основную формулу расчет объема производства.
49. Каково назначение бюджета производственных запасов?
50. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на материалы?
51. Как составляется график оплаты за материалы?
52. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на оплату труда?



## Бюджетирование

53. Как определяются переменные и постоянные издержки в бюджете производственных накладных издержек?
54. Каковы особенности составления бюджета управленческих расходов?
55. Зачем нужен прогнозный отчет о прибыли в процессе бюджетирования предприятия?
56. Зачем нужна модель себестоимости при составлении бюджета предприятия?
57. Дайте характеристику модели себестоимости.
58. Опишите назначение и содержание бюджет денежных средств.
59. Из каких разделов состоит бюджет денежных средств?
60. В чем смысл показателя минимально допустимого объема денежных средств?
61. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования.
62. Зачем составляется прогнозный баланс предприятия?
63. Какие могут быть причины того, что сумма активов прогнозного баланса не будет равна сумме его пассивов?
64. Дайте характеристику временному аспекту бюджетирования.
65. В чем состоит необходимость контроля выполнения бюджета?
66. Перечислите уровни обеспечения контроля выполнения бюджета.
67. Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета.
68. В чем смысл методики контроля выполнения бюджета, ориентированной на управленческие решения?
69. Опишите алгоритм анализа влияния различных факторов отклонения бюджетных показателей.
70. В чем сущность стратегического подхода к контролю выполнения бюджета?
71. В чем основное назначение системы тотального управления деньгами?
72. В каком смысле ТМС можно считать обобщением комплексной системы управления качеством?
73. Какие основные проблемные блоки содержит ТСМ?
74. В чем состоит влияние ТСМ на маркетинг предприятия?



## Бюджетирование

75. Как в рамках ТСМ следует управлять дебиторской задолженностью?
76. Какие менеджерские приемы используются при управлении запасами предприятия в рамках ТСМ и как они позволяют экономить деньги?
77. В чем цель и содержание повседневного управления деньгами?
78. Каковы принципы взаимодействия предприятия с банком и как они реализуются в составе ТСМ?

### ***7.2 Задания для самостоятельного решения***

1. Компания ABC имеет следующий баланс:

Оборотные средства	сред-	\$50,000	Счета кредиторов	\$10,000
			Векселя к оплате	10,000
Основные средства, нетто	сред-	50,000	Долгосрочная задолженность	40,000
			Собственный капитал	40,000
Всего активов		\$100,000	Всего пассивов	\$100,000
		0		

Бизнес протекал медленно, вследствие чего основные средства были сильно недогружены. Руководство предприятия считает, что в следующем году объемы продаж возрастут в два раза в связи с производством нового типа товаров. Дополнительных основных средств не требуется, и ожидается, что предприятие не увеличит статью "нераспределенная прибыль" в следующем году.

Какой объем дополнительного финансирования требуется в следующем году?



## Бюджетирование

Для выполнения расчетов воспользуйтесь следующей таблицей.

Оборотные средства			Счета кредиторов	
			Векселя к оплате	
Основные средства, нетто			Долгосрочная задолженность	
			Собственный капитал	
Всего активов			Всего	
			<i>Дополнительное финансирование</i>	
			Всего пассивов	

2. Баланс компании АММ за прошедший год имеет следующий вид (тыс. руб.)

Денежные средства	800	Счета к оплате	350
Счета к получению	450	Начисленная зарплата	150
Товарно-материальные запасы	950	Векселя к оплате	2,000
Основные средства, нетто	34,000	Заем под закладную	26,500
		Акционерный капитал	3,200
		Нераспределенная прибыль	4,000
Всего	36,200	Всего	36,200

Вследствие вновь изобретенного усовершенствования собственник компании ожидает увеличения объема продаж в два раза, которое приведет к возрастанию чистой прибыли (после налогов) до величины 1,000. Собственник уверен, что сможет избе-



## Бюджетирование

жать увеличения основных средств. Потребуется ли предприятию дополнительный капитал, если совет директоров не планирует выплачивать дивиденды? Если ДА, то сколько?

3. В текущем году корпорация SOGOS имела следующие баланс и отчет о прибыли:

<b>Баланс</b>	31. 12. XX го- да
Денежные средства	53.00
Дебиторская задолженность	420.00
ТМС	560.00
<i>Оборотные средства, всего</i>	1,033.00
Основные средство, нетто	1,300.00
<i>Активы, всего</i>	2,333.00
Кредиторская задолженность	186.00
Начисленные обязательства	115.00
Краткосрочные займы	86.00
<i>Краткосрочные задолженности, всего</i>	387.00
Долгосрочные кредиты	680.00
<i>Задолженности, всего</i>	1,067.00
Привилегированные акции	60.00
Обыкновенные акции	350.00
Нераспределенная прибыль	856.00
<i>Собственный капитал, всего</i>	1,206.00
<i>Задолженности и капитал, всего</i>	2,333.00



## Бюджетирование

Отчет о прибыли за XX год	
Выручка от продажи товаров	4,000.00
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	3,720.00
Амортизация	133.33
Операционная прибыль	146.67
Процентные платежи	117.20
Прибыль до выплаты налога	29.47
Налог на прибыль	8.84
Чистая прибыль	20.63
Привилегированные дивиденды	2.00
Прибыль в распоряжении владельцев	18.63
Обыкновенные дивиденды	0.06
Добавка к нераспределенной прибыли	18.56

Компания планирует увеличение продаж на 5 процентов, что не потребует ввода в эксплуатацию дополнительных мощностей. Определите дополнительную потребность в финансировании, используя следующие исходные данные.

Степень загрузки оборудования	0.65
Дивиденды в прошлом году	1.05
Коэффициент роста дивидендов	6.0%
Дивиденды в следующем году	1.11
Количество акций в обращении	60,000
Рыночная стоимость акций	12
Ставка налога на прибыль	30%
Процентная ставка по краткосрочному займу	24%
Процентная ставка по долгосрочному займу	28%



## Бюджетирование

Объем дополнительного финансирования разделите между следующими источниками: собственный капитал, долгосрочный заем, краткосрочный банковский кредит в отношении 2:1:1. Для решения выполните 4 приближения.

4. Составить следующие бюджеты предприятия для второго квартала (оканчивается 30 июня):

1. Бюджет продажи с графиком получения денег
2. Бюджет производства
3. Бюджет приобретения материалов (с графиком выплаты денег)
4. Бюджет затрат прямого труда
5. Бюджет затрат на продажу и администрацию
6. Бюджет денежных средств

### ***Исходные данные:***

	апрель	май	июнь	июль	ав-густ
Прогноз продаж в штуках	20,000	50,000	30,000	25,000	15,000
Цена продаж	\$ 10.00				
Ожидаемые денежные поступления	Месяц продаж	Следующий месяц	Потери		
	70%	25%	5%		
Дебиторская задолженность за март	\$36,000				
Остаток товара на 31 марта.....	4000	штук			
Планируемый остаток товара.....	20%	от продаж следующего месяца			



## Бюджетирование

Количество материала					
на единицу продукции.....	5	кг			
Планируемый конечный остаток сырья.....	10%	от потребности следующего месяца			
Начальный запас материала.....	13,000	кг			
Стоимость материала (за кг).....	\$ 0.40				
Счета к оплате на 31 марта.....	\$12,000				
Выплачиваемые деньги за товар.....	50%	в месяц продажи	50% в следующем месяц		
Производство одной единицы товара.....	0.05	часа			
Количество гарантированных часов в неделю.....	40				
Стоимость одного часа работы.....	\$10				
Количество гарантированных рабочих часов в месяц.....	1,500				
Стоимость одного сверхурочного часа.....	\$10				
Производственные накладные расходы	\$1				



## Бюджетирование

на единицу товара.....				
Постоянные накладные расходы в месяц.....	.....	\$50,000		
включая амортизацию производственного оборудования.....	.....	\$20,000		
Переменные административные и коммерческие расходы на единицу продукции				\$0.50
Постоянные административные и коммерческие издержки в месяц			70,000	
Амортизация, включенная в постоянные расходы	\$10,000			
Местный коммерческий банк предоставляет кредит на условиях не более .....		\$75,000	квартал	
Проценты за кредит выплачиваются в момент возвращения основной части долга				
Ставка процента за кредит	16.00 %	за год		
В апреле компания должна выплатить дивиденды	\$49,000			
Компания планирует закупку оборудования со следующим графиком денежных выплат:				
	май -	\$143,700		
	июнь -	\$ 48,300		
На 1 апреля баланс денежных средств составил	\$40,000			
Компания должна поддерживать баланс денежных средств не	ниже	\$30,000		



## Бюджетирование

**При составлении бюджетов необходимо использовать следующие таблицы:**

<b>Бюджет продаж</b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал
Прогнозируемый объем продаж				
Цена единицы товара				
Прогнозируемая выручка				
<b>График поступления денег</b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал
Поступления за март				
Поступления от продаж апреля				
Поступления от продаж мая				
Поступления от продаж июня				
Всего				
<b>План производства</b>				
	апрель	май	июнь	июль
Прогнозируемый объем продаж				
Планируемый объем на конец мес.				
Всего требуется				
Объем товара на начало месяца				
Объем производства				
<b>Бюджет закупки материалов</b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал



## Бюджетирование

Прогнозируемый объем произв.				
Кол-во материала на ед. продукции				
Производственные нужды				
Планируемые остатки материалов на конец месяца				
Всего материала				
Остатки материалов на начало месяца				
Объем закупаемого материала				
<b>График рассчитываемых денежных выплат за материалы</b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал
План закупки материала				
Стоимость за кг				
Стоимость покупки				
Счета к оплате на 31 марта				
Закупки в апреле				
Закупки в мае				
Закупки в июне				
Всего выплат за материал				
<b>Бюджет прямого труда</b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем производства				
Затраты времени на единицу товара				
Количество рабочих часов				
Количество гарантированных				



## Бюджетирование

рабочих часов в месяц				
Потребное количество рабочих часов				
Количество оплаченных рабочих часов				
Стоимость одного часа работы				
Затраты по оплате всего труда				

**Бюджет производственных накладных расходов**

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем производства				
Переменные накладные расходы на единицу продукции				
Суммарные переменные накладные расходы				
Постоянные накладные расходы в месяц				
Всего произв. накладных расходов				
Производственная амортизация				
Денежные выплаты на накладные расходы				

**Бюджет административных расходов и расходов на продажу**

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем продаж				
Переменные издержки на единицу продукции				



## Бюджетирование

Переменные административные расходы и расходы на продажу				
Постоянные административные расходы и расходы на продажу				
Всего издержек				
Амортизация, включенная в постоянные расходы				
Денежные выплаты				
<b>Бюджет денежных средств</b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал
Денежные средства на начало периода				
<b>Поступление денежных средств</b>				
от потребителей				
Денежные средства в распоряжении				
<b>Расходование денежных средств</b>				
на основные материалы				
на оплату труда основного персонала				
производственные накладные затраты				
затраты на сбыт и управление				
покупка оборудования				
дивиденды				
<b>Всего</b>				
<b>Избыток (дефицит) денежных средств</b>				
<b>Финансирование:</b>				



## Бюджетирование

Получение ссуды				
Погашение ссуды				
Выплата процентов				
<b>Итого</b>				
Денежные средства на конец периода				

**Ответы к задачам раздела 3**

1. \$ 40 000.

Оборотные средства	\$ 100 000	Счета кредиторов	\$ 20 000
		Векселя к оплате	\$ 10 000
Основные средства, нетто	\$ 50 000	Долгосрочная задолженность	\$ 40 000
		Собственный капитал	\$ 40 000
Всего активов	\$ 150 000	Всего	\$ 110 000
		<i>Дополнительное финансирование</i>	<b>\$ 40 000</b>
		Всего пассивов	\$ 150 000

2. Да, требуется дополнительный капитал в объеме 700 тыс. руб.

Денежные средства	1600	Счета к оплате	700
Счета к получению	900	Начисленная зарплата	300
Товарно-материальные запасы	1900	Векселя к оплате	2,000
Основные средства, нетто	34000	Заем под закладную	26,500
		Акционерный капитал	3,200
		Нераспределенная прибыль	5000



## Бюджетирование

		<b>Дополнительное финанси- рование</b>	<b>700</b>
Всего	38400	Всего	37700

## 3.

	XX год	1 прибл.	По- прав- ка	2 прибл.	По- правка	3 прибл.	По- прав- ка	4 прибл.
Выручка	4,000.00	4,200.00	0	4,200.00		4,200.00		4,200.00
Себестоимость (без амортизации)	3,720.00	3,906.00	0	3,906.00		3,906.00		3,906.00
Амортизация	133.33	140.00	0	140.00		140.00		140.00
Операционная прибыль	146.67	154.00	0	154.00		154.00		154.00
Процентные платежи	117.20	117.20	1.68	118.88	0.23	119.11	0.032	119.14
Прибыль до выплаты налога	29.47	36.80		35.12		34.89		34.86
Налог на прибыль	8.84	11.04		10.54		10.47		10.46
Чистая прибыль	20.63	25.76		24.59		24.42		24.40
Привилегированные дивиденды	2.00	2.00		2.00		2.00		2.00
Прибыль в распоряжении владельцев	18.63	23.76		22.59		22.42		22.40
Обыкновенные дивиденды	0.06	0.07	0.60	0.66	0.08	0.75	0.0112	0.76
Добавка к нераспределенной прибыли	18.56	23.69		21.92		21.68		21.65



## Бюджетирование

<b>Баланс</b>	XX год	1 прибл	По- правка	2 прибл	По- правка	3 прибл	По- правка	4 прибл
Денежные средства	53.00	55.65		55.65		55.65		55.65
Дебиторская задолженность	420.00	441.00		441.00		441.00		441.00
ТМС	560.00	588.00		588.00		588.00		588.00
<i>Оборотные средства, всего</i>	1,033.00	1,084.65		1,084.65		1,084.65		1,084.65
Основные средство, нетто	1,300.00	1,300.00		1,300.00		1,300.00		1,300.00
<i>Активы, всего</i>	2,333.00	2,384.65		2,384.65		2,384.65		2,384.65
Кредиторская задолженность	186.00	195.30		195.30		195.30		195.30
Начисленные обязательства	115.00	120.75		120.75		120.75		120.75
Краткосрочные займы	86.00	86.00	3.23	89.23	0.44	89.67	0.06	89.73
<i>Краткосрочные задолженности, всего</i>	387.00	402.05		405.28		405.72		405.78
Долгосрочные кредиты	680.00	680.00	3.23	683.23	0.44	683.67	0.06	683.73
<i>Задолженности, всего</i>	1,067.00	1,082.05		1,088.50		1,089.39		1,089.51
Привилегированные акции	60.00	60.00		60.00		60.00		60.00
Обыкновенные акции	350.00	350.00	6.45	356.45	0.89	357.34	0.12	357.46
Нераспределенная прибыль	856.00	879.69		877.92		877.68		877.65
<i>Собственный капитал, всего</i>	1,206.00	1,229.69		1,234.38		1,235.02		1,235.11
<i>Задолженности и капитал,</i>	2,333.00	2,371.74		2,382.88		2,384.41		2,384.62



## Бюджетирование

<i>всего</i>							
<b>Дополнительное финансирование</b>		<b>12.91</b>		<b>1.77</b>		<b>0.24</b>	<b>0.03</b>

## 4.

<b><u>Бюджет продаж</u></b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал
Прогнозируемый объем продаж	20,000	50,000	30,000	100,000
Цена единицы товара	10.00	10.00	10.00	10.00
Прогнозируемая выручка	200,000	500,000	300,000	1,000,000
<b><u>График поступления денег</u></b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал
Поступления за март	30,000			30,000
Поступления от продаж апреля	140,000	50,000		190,000
Поступления от продаж мая		350,000	125,000	475,000
Поступления от продаж июня			210,000	210,000
<b><i>Всего</i></b>	<b><i>170,000</i></b>	<b><i>400,000</i></b>	<b><i>335,000</i></b>	<b><i>905,000</i></b>
<b><u>План производства</u></b>				
	апрель	май	июнь	июль
Прогнозируемый объем продаж	20,000	50,000	30,000	25,000
Планируемый объем на конец месяца	10,000	6,000	5,000	3,000
Всего требуется	30,000	56,000	35,000	28,000
Объем товара на начало месяца	4,000	10,000	6,000	5,000
Объем производства	26,000	46,000	29,000	23,000
<b><u>Бюджет закупки материала</u></b>				



## Бюджетирование

	апрель	май	июнь	2 квар- тал
Прогнозируемый объем производства	26,000	46,000	29,000	101,000
Кол-во материала на единицу продукции	5	5	5	5
Производственные нужды	130,000	230,000	145,000	505,000
Планир. остатки материала на конец мес.	23,000	14,500	11,500	49,000
Всего материала	153,000	244,500	156,500	554,000
Остатки материала на начало месяца	13,000	23,000	14,500	50,500
Объем закупаемого материала	140,000	221,500	142,000	503,500
<b><u>График рассчитываемых денежных выплат за материалы</u></b>				
	апрель	май	июнь	2 квар- тал
План закупки материала	140,000	221,500	142,000	503,500
Стоимость за 1 кг	0.4	0.4	0.4	0.4
Стоимость закупки	56,000	88,600	56,800	201,400
Счета к оплате на 31 марта	12,000			12,000
Закупки в апреле	28,000	28,000		56,000
Закупки в мае		44,300	44,300	88,600
Закупки в июне			28,400	28,400
Всего выплат за материал	40,000	72,300	72,700	185,000
<b><u>Бюджет прямого труда</u></b>				
	апрель	май	июнь	2 квар- тал
Объем производства	26,000	46,000	29,000	101,000
Затраты времени на единицу товара	0.05	0.05	0.05	0.05
Кол-во рабочих часов	1300	2300	1450	5050
Кол-во гарантированных рабочих часов в месяц	1,500	1,500	1,500	4500
Кол-во оплаченных рабочих часов в месяц	1,500	2300	1,500	5300



## Бюджетирование

Стоимость одного часа работы	10	10	10	10
Затраты по оплате труда	15,000	23,000	15,000	53,000
<b><u>Бюджет производственных накладных расходов</u></b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем производства	26,000	46,000	29,000	101,000
Переменные накладные расходы на ед. товара	1	1	1	1
Суммарные переменные накладные расходы	26,000	46,000	29,000	101,000
Постоянные накладные расходы в месяц	50,000	50,000	50,000	150,000
Всего накладных расходов	76,000	96,000	79,000	251,000
Производственная амортизация	20,000	20,000	20,000	60,000
Денежные выплаты на накладные расходы	56,000	76,000	59,000	191,000
<b><u>Бюджет административных расходов и расходов на продажу</u></b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем продаж	20,000	50,000	30,000	100,000
Переменные расходы на ед. прод. товаров	0.5	0.5	0.5	0.5
Переменные админ. расходы и расходы на продажу	10,000	25,000	15,000	50,000
Постоянные админ. расходы и расходы на продажу	70,000	70,000	70,000	210,000
Всего админ. расходов и расходов на продажу	80,000	95,000	85,000	260,000
Амортизация, включенная в постоянные расходы	10,000	10,000	10,000	30,000
Денежные выплаты	70,000	85,000	75,000	230,000
<b><u>Бюджет денежных средств</u></b>				
	апрель	май	июнь	2 квартал



## Бюджетирование

				тал
Денежные средства на начало периода	40,000	30,000	30,000	40,000
Поступление денежных средств				
от потребителей	170,000	400,000	335,000	905,000
Расходование денежных средств				
на основные материалы	40,000	72,300	72,700	185,000
на оплату труда основного персонала	15,000	23,000	15,000	53,000
производственные накладные затраты	56,000	76,000	59,000	191,000
затраты на сбыт и управление	70,000	85,000	75,000	230,000
покупка оборудования	0	143,700	48,300	192,000
дивиденды	49,000	0	0	49,000
Денежные средства в распоряжении	-20,000	30,000	95,000	45,000
<b><u>Финансирование</u></b>				
Получение ссуды	50,000			50,000
Погашение ссуды			-50,000	-50,000
Выплата процентов			-2,000	-2,000
<b><i>Итого</i></b>	50,000		-52,000	-2,000
Денежные средства на конец периода	30,000	30,000	43,000	43,000

**ЧАСТЬ 3 ЗАДАЧИ С РЕШЕНИЯМИ ДЛЯ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОГО ВЫПОЛНЕНИЯ**





## ПРЕДИСЛОВИЕ

Методическая разработка представляет собой совокупность учебно-методических материалов, определяющих, в соответствии с государственным образовательным стандартом, практическое наполнение дисциплины «Бюджетирование».

*Указанные материалы включают сквозную задачу с пояснениями и решениями, и задания для самостоятельной работы. Задачи составлены на основе реальных ситуаций, а также с использованием трудов следующих авторов в области бюджетирования: О.Н. Волкова, О.С. Красова, А.П. Дугельный, В.Ф. Комаров, В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов, Г.И. Просветов, В.Э. Керимов, А.Е.Карпов.*

Данная методическая разработка обеспечивает закрепление теоретического материала, выполняет функцию повторения изученного.



## I ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

### **Ситуационная сквозная задача и задания для самостоятельного выполнения**

Предприятие «Селена» выпускает керамическую посуду четырех групп: миски, блюда, вазы и сервизы. Бюджетные и фактические данные за июль 20\_ г.:

Таблица 1

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз
Затраты прямого труда на изготовление одного изделия, ч	0,12	0,32	0,62	1,6
Бюджетный (плановый) выпуск, ед.	3000	1600	800	800
Фактический выпуск, ед.	2800	1700	500	1000

Бюджетный и фактический выпуск в июле 20\_ г. в норма-часах:

Таблица 2

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз	Всего
Бюджетный (плановый) выпуск, норма-ч	360	512	496	1280	2648
Фактический выпуск, норма-ч	336	544	310	1600	2790

**Выполните самостоятельно:** Сравните фактический выпуск с бюджетом в норма-часах и посчитайте отклонение в процентах.

На предприятии «Селена» технологический процесс для каждого изделия представляет собой последовательную обработку в цехе формовки. Основным сырьем для изготовления продукции являются глина и глазурь. Стоимость глины - 10 руб./кг, глазури - 40 руб./л.



## Бюджетирование

Нормативная ставка заработной платы рабочих в цехе формовки - 50 руб./ч, в цехе отделки - у художников, расписывающих изделия, - 80 руб./ч, у контролеров-упаковщиков - 40 руб./ч.

В состав себестоимости готовой продукции входят накладные расходы, начисляемые по ставке 100% прямых затрат в цехе формовки и 170 % суммы прямых затрат на оплату труда в цехе отделки.

Нормативные калькуляции для всех четырех видов продукции на июль 20\_ г. приведены в табл. 3



Таблица 3  
Нормативные спецификации четырех видов продукции

Статья	Миска		Блюдо		Ваза		Сервиз	
	нат. ед.	руб.	нат. ед.	руб.	нат. д.	руб.	нат. ед.	руб.
Прямые материальные затраты, руб.		5		11		8		35
В том числе:								
глина	0,3 кг	3	0,5 кг	5	0,4 кг	4	1,5 кг	15
глазурь	0,05	2	0,15л	6	0,1л	4	0,5	20
Трудозатраты								
в цехе формовки	0,1ч	5	0,2 ч	10	0,3 ч	15	1,2ч	60
Прямые затраты в								
цехе формовки, руб.		10		21		23		95
Трудозатраты								
в цехе отделки		0,8		8,8		22,8		14
В том числе:								
роспись			0,1ч	8	0,25	20		
контроль	0,02	0,8	0,02	0,8	0,02	0,8	0,2	8
упаковка					0,05 ч	2	0,2 ч	8
Индивидуальная								
упаковка, руб.						3		6
Прямые затраты								
по предприятию,								



## Бюджетирование

руб.		10,8		29,8		48,8		115
Накладные произ- водственные рас- ходы, руб.		11,36		35,96		66,86		129
В том числе:								
в цехе формовки		10		21		23		95
в цехе отделки		1,36		14,96		43,86		34
Производственная себестоимость, руб.		22,16		65,76		115,66		245

Владельцы компании «Селена», выпускающей керамическую посуду, перед ее менеджерами в качестве цели на второе полугодие 20\_ г. поставили расширение ассортимента продукции. Для выполнения поставленной цели компания рассматривала возможность выпуска комплектов керамической посуды. Были рассмотрены несколько вариантов: 1) чайный сервиз из шести чайных пар, чайника, сахарницы и молочника; 2) чайный сервиз из 12 чайных пар с розетками для варенья, чайника, сахарницы, молочника, двух блюд и вазы; 3) набор для дачи из шести кружек, шести мисок, двух блюд и кувшина.

Были разработаны нормативы расходования ресурсов для изготовления всех предполагаемых видов продукции и возможности сбыта по цене, включающей нормативный уровень прибыли компании. При проведении маркетингового анализа выяснилось, что керамическая посуда не рассматривается покупателями в качестве «парадной», которой можно сервировать стол ни для узкого круга, ни для большого количества гостей. Таким образом, идея чайных сервизов не была принята из-за отсутствия возможностей сбыта. Зато в связи с продолжающимся дачным сезоном прогнозировался неплохой спрос на посуду для дачи. Фактический спрос на новый вид продукции даже превысил прогнозные оценки, и компания в течение нескольких месяцев после начала производства даже превысила начальные плановые показатели выпуска и продаж.



Бюджетирование «с нуля» позволяет наглядно продемонстрировать связь между способом распределения бюджетных ресурсов и достижением целей организации. Направления деятельности, выбранные на плановые периоды в качестве приоритетных, требуют также специальных усилий менеджмента и особого финансирования, причем порядок здесь именно такой - сначала цель, потом бюджет.

### ***Бюджет продаж***

При разработке бюджета продаж руководству организации следует принять во внимание все внешние ограничения и прогноз-ные оценки, касающиеся особенностей данного вида деятельности и рыночной ситуации (например, возможные действия конкурентов или эластичность цен на выпускаемую продукцию), а также оценку общеэкономических факторов бизнеса, действие которых относится к планируемому периоду (например, ожидаемый темп инфляции или изменение налоговой политики).

Разработчики бюджетов должны принимать во внимание и качественные факторы, такие как возможные колебания спроса или влияние предполагаемых изменений спецификации или ассортимента выпускаемой продукции. Только после тщательной оценки всех факторов (внешних и внутренних), которые могут повлиять на объем продажи продукции, следует приступить к составлению бюджета.

Бюджет продаж выглядит как документ, в котором приведены объемы продаж, цены и выручка по всей номенклатуре выпускаемой продукции.

Рассмотрим процесс разработки бюджетов на примере компании «Селена».

После исследования рынка сбыта продукции коммерческая служба компании «Селена» подготовила прогноз продаж, на основе которого был разработан бюджет продаж компании на июль 20\_ г.:



Таблица 4

Бюджет продаж компании «Селена» на июль 20\_ года.

Ставка	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз	Всего
План реализации, ед.	3000	1600	800	800	
Нормативная цена продажи, руб.	35	92	140	310	
Выручка, руб.					

**Выполните самостоятельно:** Посчитайте выручку для каждого вида продукции.

### **Бюджет производства**

Только после утверждения бюджета продаж можно приступать к разработке и детализации бюджета производства.

Компания основывает решение о структуре производства продукции, принимая во внимание прогнозируемый спрос, отраженный в бюджете продаж, и желаемый объем запасов на конец планируемого периода (с учетом конечного запаса продукции текущего периода). По каждой позиции товарной номенклатуры бюджет производства рассчитывается как

*Объем производства = Объем продаж: + Запас на конец планируемого периода - Запас на начало планируемого периода.*

**Выполните самостоятельно:** Рассчитайте бюджет производства компании «Селена» на июль 20\_ года.

Таблица 5

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз
План реализации, ед.	3000	1600	800	800
Остатки на начало, ед.	200	200	120	20
Остатки на конец, ед.	200	100	80	50
План производства,				

**Выполните самостоятельно:** Оцените объем выпущенной продукции в денежном выражении:



Таблица 6

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз	Всего
План производства, ед.	3000	1500	760	830	
Нормативная цена продажи, руб.	35	92	140	310	
Продажная стоимость ВП, руб.					

**Выполните самостоятельно:** Сравните плановую стоимость реализованной продукции за данный период (см. бюджет продаж, табл. 4) со стоимостью выпущенной продукции (табл. 6).

### **Бюджет прямых затрат труда и материалов**

Теперь, имея данные об объемах производства, можно приступить к разработке бюджетов прямых затрат труда и материалов.

Для разработки бюджета использования материалов потребуются сведения о планируемом выпуске по всей номенклатуре продукции, отраженные в бюджете производства, и о нормативах использования материалов из нормативных спецификаций на все виды продукции.

Таблица 7

Бюджет прямых затрат материалов компании «Селена» на июль 20\_ года.

Материал	Миска		Блюдо	
	нат.	руб.	нат.	руб.
Глина, кг	900	9000	750	7500
Глазурь, л	150	6000	225	9000
Всего прямых матери-		15		16



## Бюджетирование

Материал	Ваза		Сервиз		Всего	
	нат.	руб.	нат.	руб.	нат.	руб.
Глина, кг	304	3040	1245	12 450	3199	?
Глазурь, л	76	3040	415	16 600	866	?
Всего прямых материа-		6080		29 050		?
Упаковка, коробки	760	2280	830	4980		?

Нормативная цена 1 кг глины - 10 руб., 1 л глазури - 40 руб. Стоимость одной упаковочной коробки для ваз - 3 руб., для сервизов - 6 руб.

**Выполните самостоятельно:** *Рассчитайте прямые производственные затраты по цехам в денежном выражении.*

Бюджет использования сырья и материалов играет роль отправного пункта при составлении бюджета закупок. Сырье должно закупаться в количестве, достаточном для достижения запланированного уровня производства и для образования желаемого уровня запасов сырья на конец бюджетного периода с учетом уровня начальных запасов (т.е. запасов, ожидаемых на конец текущего периода). По каждой позиции номенклатуры видов сырья и материалов бюджет закупок в натуральном выражении рассчитывается как

*Объем закупок = Объем затрат + Запас на конец планируемого периода - Запас на начало планируемого периода.*



Таблица 8

Бюджет закупок прямых материалов компании «Селена»  
на июль 20\_ года.

Статья	Глина, кг	Глазурь, л	Упаковка, кор.	
			для ваз	для сервизов
Бюджет прямых затрат материалов, нат. ед.	3199	866	760	830
Начальные остатки, нат. ед.	1300	600	210	350
Конечные остатки, нат. ед.	1600	500	400	450
Объем закупок прямых материалов, нат. ед.	?	?	?	?
Нормативная цена, руб. за ед.	10	40	3	6
Бюджет закупок прямых материалов, руб.	?	?	?	?

**Выполните самостоятельно:** Рассчитайте объемы закупок прямых материалов и бюджет этих закупок.

Бюджеты использования и закупок материалов можно составить в виде единого документа. Однако он может оказаться трудно воспринимаемым, особенно тогда, когда в ходе производства используется несколько видов прямых материалов. Кроме того, закупки материалов обычно осуществляются коммерческой службой, а за использование материалов несут ответственность производственные подразделения и прочие центры затрат. Таким образом, в целях контроля по центрам ответственности разумнее разнести два эти бюджета по отдельным документам.

Как и рассмотренный выше, бюджет прямых трудовых затрат базируется на данных бюджета производства и нормативах затрат труда основных рабочих на изготовление каждого изделия.

Бюджет затрат прямого труда позволяет рассчитать потребность в работниках для выполнения планового объема работ



Таблица 9

Бюджет прямых затрат труда компании «Селена» на июль 20\_\_ года

Статья	Миска		Блюдо	
	ч	руб.	ч	руб.
Трудозатраты в цехе	300	15 000	300	15 000
Трудозатраты в цехе		2400		13 200
В том числе:				
роспись			150	12 000
контроль	60	2400	30	1200

Статья	Ваза		Сервиз		Всего	
	ч	руб.	ч	руб.	ч	руб.
Трудозатраты в цехе	228	11400	996	49	?	?
Трудозатраты в цехе		17 328		13		46 208
В том числе:						
роспись	190	15 200			340	27 200
контроль	15,2	608	166	6640	271,2	10 848
упаковка	38	1520	166	6640	204	8160

**Выполните самостоятельно:** Найдите количество работников, которое необходимо компании «Селена», чтобы обеспечить плановый объем выпуска, и среднюю заработную плату этих сотрудников.

Продолжительность рабочей недели сотрудников компании «Селена» - 41 ч. В течение планового периода (июль) полностью проходят 4 недели, и, таким образом, продолжительность планового периода для одного работника составит 164 ч.

Используйте общее число часов в цехе формовки и найдите количество ставок основных работников. Аналогично – найдите количество ставок для выполнения росписи, для контроля и упаковки.



## Бюджетирование

В результате анализа рабочего времени компании «Селена» за предыдущие периоды выяснилось, что 20 % этого времени уходит на простои, болезни и т.п. и лишь 80 % - на выполнение нормативов. Таким образом, потребность в полном рабочем времени за неделю составит:

Цех формовки -  $1824 / 0,8 = 2280$  ч,

Роспись - 425 ч,

Контроль и упаковка - 592,75 ч.

**Выполните самостоятельно:** Сколько потребуется ставок основных рабочих в цехе формовки, для росписи и - для контроля и упаковки в цехе отделки? Какова будет оплата труда за месяц и эффективные почасовые ставки?

### Бюджет производственных накладных расходов

Таблица 10

Бюджет производственных накладных расходов компании «Селена» на июль 20\_\_ года

Статья	Цех формовки	Цех отделки	Всего
Вспомогательные материалы	6800	4915	11715
Отчисления на оплату труда основных производственных рабочих, 38%	?	?	?
Труд вспомогательных рабочих	51000	16000	67000
Отчисления с оплаты труда вспомогательных рабочих, 38%	?	?	?
Амортизация	5000	2000	7000
Расходы на цеховое управление	30000	27000	57000
Прочие	11000	5000	16000
Всего	?	?	?



**Выполните самостоятельно:** Для расчетов отчислений по заработной плате используйте таблицу 9. Найдите цеховые ставки распределения накладных расходов.

Предполагается, что основными факторами, вызывающими возникновение и потребление накладных расходов, в цехе формовки являются прямые затраты (на материалы и оплату прямого труда), а в цехе отделки - труд основных производственных рабочих (затраты по этой статье существенно больше прочих). В качестве баз распределения выбираются прямые затраты и затраты на оплату труда. Ставки распределения накладных расходов составят: Цех формовки: всего по столбцу цеха формовки  $\times 100\%$  / (трудозатраты по цеху формовки из табл. 9. + всего прямых затрат из табл.7) =  $100\%$  прямых затрат;

Цех отделки: всего по столбцу цеха отделки  $\times 100\%$  / трудозатраты по цеху отделки из табл. 9 =  $170\%$  прямых затрат на оплату труда.

#### **Бюджет производственных затрат**

Бюджетные показатели для отдельных элементов производственных затрат по каждому виду продукции рассчитываются так:

*Бюджетный объем выпуска  $\times$  Удельные нормативные затраты.*

**Выполните самостоятельно:** Необходимо представить бюджет производственных затрат по цехам компании «Селена» в обоих форматах, то есть по полным и переменным затратам. Используйте спецификации табл.3



## Бюджетирование

Таблица 11

Бюджет производственных затрат цеха формовки компании «Селена»  
(калькулирование по полным затратам) на июль 20\_ г.

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз	Всего
Выпуск (бюджет производства), табл.6					
Прямые затраты материалов, данные табл.7					
Прямые затраты на оплату труда, данные табл. 9					
Накладные общепроизводственные расходы	?	?	?	?	?
Производственные затраты	60 000	63 000	34 960	157 700	315 660

Таблица 12

Бюджет производственных затрат цеха отделки компании  
«Селена» (калькулирование по полным затратам) на июль 20\_ г.

Статья	Мис-ка	Блю-до	Ваза	Сер-виз	Всего
Выпуск (бюджет производства), табл.6					
Прямые затраты на оплату труда, данные табл. 9					
Упаковка					
Накладные общепроизводственные расходы	?	?	?	?	?
Производственные затраты	6480	35640	4906 6	40836	13202 2



## Бюджетирование

**Выполните самостоятельно:** Теперь предположим, что затраты на оплату труда являются постоянными и необходимо составить бюджет производственных расходов по переменным затратам.

Таблица 13  
Бюджет производственных затрат цеха формовки компании «Селена»  
(калькулирование по переменным затратам) на июль 20\_ г.

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз	Всего
Выпуск (бюджет производства), табл.6					
Прямые затраты материалов, данные табл.7					
Всего переменные затраты	15000	16500	6080	29050	66630
Прямые затраты на оплату труда, данные табл. 9					
Накладные общепроизводственные расходы (из расчетов табл.11)					
Производственные затраты	60 000	63 000	34 960	157 700	315 660



Таблица 14

Бюджет производственных затрат цеха отделки компании «Селена» (калькулирование по переменным затратам) на июль 20\_ г.

Статья	Мис-ка	Блюдо	Ваза	Сер-виз	Всего
Выпуск (бюджет производства), табл.6					
Прямые затраты на оплату труда, данные табл. 9					
Упаковка, табл.7 (переменные затраты)					
Накладные общепроизводственные расходы (из расчетов табл.12)	?	?	?	?	?
Производственные затраты	6480	35640	49066	40836	132022

Бюджет производственных затрат, основанный на нормативных затратах на единицу продукции, может ввести менеджеров и аналитиков в заблуждение, поскольку создает иллюзию того, что все затраты, рассчитанные по нормативам, являются переменными и могут контролироваться на уровне производства.

Однако эти затраты могут быть либо постоянными, либо условно-постоянными (например, заработная плата основных производственных рабочих— постоянные затраты, к условно-постоянным по своей природе относится большая часть общепроизводственных расходов). Попытка анализировать выполнение бюджета при различных объемах выпуска без учета этого факта может привести к неправильным выводам относительно эффективности деятельности менеджеров данного центра ответственности.



Поэтому целесообразно с самого начала процесса бюджетирования четко различать переменные и постоянные затраты, т.е. использовать принципы калькулирования по переменным затратам.

***Бюджеты накладных расходов на реализацию (коммерческих) и административных (управленческих) накладных расходов.***

Эти бюджеты подготавливаются в разрезе отдельных статей этих затрат по центрам ответственности.

При разработке бюджета коммерческих расходов следует исходить как из предполагаемых в течение бюджетного периода объемов продаж, так и представлений руководства о необходимости и интенсивности усилий по продвижению своей продукции на рынок. Такие виды деятельности, как реклама и стимулирование спроса, тесно связаны со стратегическими целями организации. Поэтому затраты подобного типа в рамках операционных и тактических бюджетов всегда будут определяться целями поддержания или усиления рыночной позиции на долгосрочную перспективу.

Бюджет накладных управленческих затрат определяется в первую очередь оценкой расходов, которые следует понести для поддержания всех видов деятельности организации и выпуска всех видов продукции, а также поддержания организации как бизнес-единицы.

Таблица 15  
Бюджет коммерческих (накладных) расходов компании «Селена» на июль 200\_ г.

Статья	руб.
Оплата труда сотрудников коммерческой службы	14 000
Отчисления с оплаты труда сотрудников коммерческой службы	5320
Амортизация оборудования (погрузчик и компьютер)	800
Затраты на аренду транспортных средств	10 000
Расходы на рекламу	8000
Комиссионные агентам (4 % выручки)	24 488
Прочие	3000
Всего	65 608



Таблица 16

Бюджет административных (накладных) расходов компании «Селена» на июль 200\_ г.

Статья	руб.
Оплата труда сотрудников администрации	42 000
Отчисления с оплаты труда сотрудников администрации	15 960
Амортизация оборудования (компьютеры)	700
Затраты на аренду транспортных средств	9000
Расходы на бумагу и прочие расходные материалы	2000
Аренда помещений, страховка	20 000
Прочие	3000
Всего	92 660

**Ответьте на вопросы:**

1. Какая статья в составе коммерческих расходов компании является переменными расходами?

2. Есть ли в составе административных расходов статьи, пропорциональные объемам реализации?

3. Что является результатом управления всеми центрами ответственности и всеми ресурсами организации?

4. Какие целевые показатели целесообразно установить для руководителя коммерческой службы и для менеджеров производственных подразделений?

5. В структуре компании «Селена» выделены следующие центры ответственности: производственные подразделения (цех формовки и цех отделки) и непроизводственные подразделения (коммерческая служба и администрация). За выполнение каких бюджетов отвечают менеджеры производственных подразделений, руководитель коммерческой службы и руководитель всей организации?

**Бюджет движения денежных средств**

Сведения для составления бюджета движения денежных средств поступают из разных источников: выручка - из бюджета продаж, закупки материалов - из бюджетов закупок материалов (именно из бюджета закупок, а не из бюджета производства, который дает сведения о *потреблении*, а не о потребности в материалах) и накладных производственных расходов, накладные не-



## Бюджетирование

производственные расходы - из соответствующих бюджетов. Данные сведены в таблицу 17.

Таблица 17

Сводная ведомость доходов и затрат, представляющая исходные данные для разработки бюджета денежных средств компании «Селена» на июль 200\_ г.

(руб.)

Статья	Всего	Цех формовки	Цех отделки
Выручка	612 200		
В том числе: миски	105 000		
блюда	147 200		
вазы	112 000		
сервисы	248 000		
Закупки основных материалов	74 060	65 630	8430
В том числе: глина	34 990	34 990	
глазурь	30 640	30 640	
упаковка	8 430		8430
Оплата прямого труда	137 408	91 200	46 208
Накладные производственные расходы	236 384	157 830	78 554
В том числе: оплата труда	67 000	51 000	16 000
отчисления с оплаты труда	77 669	54 030	23 639
вспомогательные материалы	11 715	6800	4915
амортизация	7000	5000	2000
Коммерческие расходы	65 608		
В том числе: оплата труда	14 000		
отчисления с оплаты труда	5 320		
амортизация	800		
комиссионные агентам	24 488		
Административные расходы	92 660		
В том числе: оплата труда	42 000		
отчисления с оплаты труда	15 960		
амортизация	700		



Кроме того, известно следующее:

1. Продукция реализуется равномерно в течение месяца. 20 % продукции реализуется за наличный расчет, остальная - с отсрочкой до 60 дней; 3 % дебиторской задолженности покупателей составляет безнадежный долг.

2. В течение второй недели ожидается реализация одной единицы основных средств (компьютера) по цене 3000 руб.

3. Закупки сырья и материалов (включая вспомогательные) осуществляются 2 раза в месяц - в первой половине месяца и во второй. Поставщики основных материалов и упаковки предоставляют отсрочки по оплате своих материалов сроком до 30 дней.

4. Заработная плата оплачивается 5-го числа месяца, следующего за тем, в котором она была начислена, отчисления с заработной платы - не позднее 15-го числа следующего месяца, комиссионные коммерческим агентам - по мере поступления денежных средств от реализации, остальные затраты оплачиваются в те периоды, когда они возникли.

Вся заработная плата выплачивается наличными через кассу предприятия.

5. Масштабы деятельности компании за последние два месяца не изменились.

6. Налоговые обязательства по налогу на прибыль составляют 10 000 руб. и должны быть оплачены не позднее 10-го числа

месяца. Срок перечисления НДС - не позднее 20-го числа месяца, ставка НДС- 18%.

7. Договор аренды производственных помещений предусматривает оплату не позднее 5-го числа месяца, а договор аренды транспортных средств для администрации предприятия - не позднее 20-го числа. Оплата аренды транспортных средств для перевозки продукции (коммерческие расходы) происходит дважды в месяц - 10 и 25-го числа - одинаковыми платежами.

8. Реклама в СМИ оплачивается ежемесячно авансом не позднее последнего дня месяца, за которым следуют публикации.

9. Прочие накладные расходы оплачиваются пропорционально в течение месяца при наличии финансовой возможности.

10. Целевой остаток денежных средств на расчетном счете на конец месяца - 100 000 руб.



При разработке бюджета движения денежных средств важно различать моменты, когда возникает право получить (или обязательство заплатить) денежные средства, и моменты их реального получения (или выплаты). В бухгалтерском учете общепринятым является принцип начислений, в соответствии с которым выручка признается не в момент поступления денежных средств, а в момент фактического совершения сделки (получения или отгрузки товаров). Поэтому в отчете о прибылях и убытках и бухгалтерском балансе организации чаще всего бывают отражены именно *права* получения или выплаты средств, тогда как в отчете о движении денежных средств и бюджете денежных средств - реальные *поступления и выплаты*.

В каждом периоде расчет денежных остатков выполняется следующим образом:

$$\begin{aligned} & \text{Сальдо денежных средств на конец периода} = \\ & = \text{Сальдо ДС на начало периода} + \text{Поступления за период} - \\ & \quad - \text{Выплаты за период}. \end{aligned}$$

Такая последовательность расчета отражает тот факт, что остаток денежных средств на конец квартала представляет собой также и начальное сальдо следующего квартала. Таким образом, начальное и конечное сальдо для бюджетного периода представляет собой, соответственно, ожидаемые величины денежных средств на конец текущего периода (и на начало следующего) и на конец планового периода. При годовом планировании поступления и платежи в течение года составят парные «добавки» к месячным или квартальным данным.

По данным, представленным в табл. 18, разработан бюджет денежных средств компании «Селена» на июль 20\_ года.

**Выполните самостоятельно:** Подсчитайте итоговые суммы.



## Бюджетирование

Таблица 18  
 Бюджет денежных средств компании «Селена» на июль 20\_  
 г. (руб.)

Статья	I неделя	II неделя	III неделя	IV неделя	Всего
Начальное сальдо	100 000	236	3023	23 666	
Поступления от реализации <sup>1</sup>	176 265	176 265	176 265	176 265	
В том числе: за наличные в кредит <sup>2</sup>	36 120 140 145	36 120 140 145	36 120 140 145	36 120 140 145	
Поступления от продажи ОС		3000			
Всего денежных средств	276 265	179 501	179 288	292 931	
Оплата закупок <sup>3</sup>		50 607		50 607	
Оплата прямого тру- да	260 407				
Отчисления с опла- ты труда		98 949			
Комиссионные аген- там	6122	6122	6122	6122	
Налоги <sup>4</sup>		10 000		93 000	
Аренда помещений и страховка			20 000		
Аренда транспорт- ных средств		9500		9500	
Реклама				8000	
Прочие администра- тивные и коммерче-	2000	1300	2500	2200	
Расходы на цеховое управление и про-	7500		34 000	31 500	
Всего расходов	276 029	176 478	62 622	107 929	
Конечное сальдо	236	3023	23 666	92 002	



## Бюджетирование

Примечания. 1. Денежные поступления от реализации товаров и выплаты в оплату закупок материалов включают налог на добавленную стоимость в размере 18% соответствующих цен. Выручка и закупки без учета НДС и 3 %-ного вычета безнадежных долгов выглядели бы так:

Статья	В неделю	За месяц
Поступления от реализации	149 377	597 508
В том числе: за наличные	30 610	122 440
в кредит	118 767	475 068
Оплата закупок		85 775

Масштабы деятельности и условия предоставления коммерческого кредита компании «Селена» за последние два месяца не изменились. Следовательно, остатки по счетам дебиторов остаются на начало и на конец текущего и бюджетного месяцев одинаковыми. Поэтому в данном случае величина этих остатков неважна, а денежные поступления будут равны величине бухгалтерской выручки (за вычетом безнадежных долгов и добавления НДС). Реализация осуществляется равномерно, значит, на каждую из четырех недель периода попадает четверть месячной суммы.

2. Сумма продаж в кредит каждую неделю составляет разницу между недельной выручкой и продажами за наличный расчет. Так, 3 % от этой суммы составляют безнадежные долги, остаток - поступления от дебиторов. Оплата осуществляется равными суммами каждую неделю.

3. В оплату закупок включены как основные материалы (74 060 руб.), так и вспомогательные (11 715 руб.), используемые в производстве.

4. Величина НДС, планируемого к уплате, рассчитана примерно как 18 % разницы между суммами поступлений и оплаты закупок (без НДС). Такой расчет, безусловно, позволяет определить лишь нижнюю границу величины обязательств по уплате этого налога, поскольку НДС наверняка содержится и в других статьях расходов. В данном случае мы не рассматриваем эту составляющую, хотя в реальной практике следует учесть и ее.

### **Ответьте на вопросы:**

1. Какие статьи, по Вашему мнению, в данном бюджете являются балансирующими (расходы по ним можно варьировать)?
2. При целевом уровне денежных средств на счете в 100 тыс. рублей, который имел место на начало периода, на



## Бюджетирование

конец бюджетного периода остается только 92 тыс. руб., т.е. при осуществлении всех желаемых расходов за период «проедается» около 8 тыс. руб. Как предотвратить кассовый разрыв в следующем месяце? (по каким статьям можно сократить расходы, улучшить структуру денежных потоков, или оформить овердрафтный кредит в банке)

### **Бюджетные отчеты о прибылях и убытках**

Денежный поток формируется исключительно реальными платежами и поступлениями, регистрируемыми по бухгалтерским счетам денежных средств и кассе. Поэтому для составления бюджетного отчета о прибылях и убытках потребуется дополнительная, не использованная при разработке БДДС, информация.

Отметим также, что в отчет о прибылях и убытках включаются *бухгалтерская* реализация (без НДС) и затраты основных ресурсов, относящихся к *этой* объему продаж, а в отчете о движении денежных средств отражаются полные суммы (с НДС) как поступлений, так и платежей.

Таблица 19

Бюджетный отчет о прибылях и убытках компании «Селена» за июль 20\_ г. (калькулирование по полным затратам)

Статья	Всего
Выручка <sup>1</sup>	612 200
В том числе: миски	105 000
блюда	147 200
вазы	112 000
сервизы	248 000
Нормативные производственные затраты <sup>2</sup>	460 224
В том числе: миски	66 480
блюда	105 216
вазы	92 528
сервизы	196 000
Валовая прибыль	151 976
Накладные коммерческие затраты <sup>3</sup>	62 608
Накладные административные затраты <sup>3</sup>	92 960
Прибыль от продажи внеоборотного актива <sup>4</sup>	2 000
Чистая прибыль до налогообложения	(1 592)



## Бюджетирование

Примечания. 1. Источником сведений о выручке за месяц является бюджет продаж. Речь идет именно о юридическом факте продаж, а не об оплате реализованной продукции.

2. Производственные затраты рассчитаны как сумма произведений плановых объемов продаж (из бюджета продаж) по видам продукции на нормативные производственные затраты (из нормативной спецификации, приведенной в табл.3).

3. Накладные коммерческие и административные расходы приведены в соответствующих бюджетах.

4. Остаточная стоимость компьютера, предназначенного к продаже в июле, 1000 руб. Значит, при реализации этого актива возникает прибыль в размере  $3000 - 1000 = 2000$  руб.

**Ответьте на вопросы:** *Полученный финансовый результат за период оказался отрицательным или положительным? Напомним, что в течение планового периода у компании «Селена» не было нехватки денежных средств и кассовых разрывов (см. план движения денежных средств).*

*Почему снижается прибыль в периоды, когда компания осуществляет распродажу производственных запасов (в данном случае - готовой продукции на складе)? (сравните бюджеты продаж и производства)*

Так же, как и в случае бюджета производственных затрат, калькулирование по переменным затратам при составлении бюджетного отчета о прибылях и убытках позволяет более наглядно показать взаимосвязь объема продаж и прибыли.



## Бюджетирование

Таблица 20

Бюджетный отчет о прибылях и убытках компании «Селена»  
на июль 20\_ г. (калькулирование по переменным затратам)

Статья	Всего
Выручка	612 200
В том числе: миски	105 000
блюда	147 200
вазы	112 000
сервизы	248 000
Нормативные переменные производственные затраты <sup>1</sup>	74 200
В том числе: миски	15 000
блюда	17 600
вазы	8800
сервизы	32 800
Переменные коммерческие расходы (комиссионные агентам)	24 488
Вклад	513 512
Постоянные расходы	507 872
В том числе: прямые трудовые	137 408
накладные общепроизводственные <sup>2</sup>	236 384
накладные коммерческие затраты <sup>3</sup>	41 120
накладные административные <sup>4</sup>	92 960
Прибыль от продажи внеоборотного актива	2000
Чистая прибыль до налогообложения	7640

Примечания. 1. Выручка не зависит от способа калькулирования.

2. Производственные затраты рассчитаны как сумма произведений плановых объемов продаж (из бюджета продаж) по видам продукции на нормативные затраты материалов и упаковки (из нормативной спецификации), поскольку только они являются переменными.

3. Накладные коммерческие расходы (постоянные) рассчитаны как разность полной величины коммерческих расходов и



## Бюджетирование

комиссионного вознаграждения агентам, являющегося переменными затратами:  $65\,108 - 24\,488 = 41\,120$ .

4. Накладные административные расходы не содержат переменных составляющих, поэтому их величины совпадают при обоих способах калькулирования.

**Ответьте на вопросы:**

*Каким оказался финансовый результат – отрицательным или положительным?*

*Почему прибыль, исчисленная по переменным затратам, в данном случае выше, чем при калькулировании по полным затратам?*

*Действительно ли компания получила «дополнительные деньги»? (сравните с бюджетом движения денежных средств).*



## II ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

### *Принятие управленческого решения по ассортиментной политике*

На торговом предприятии за базу распределения затрат принята выручка от продажи товаров.

Таблица 1

Структура продаж и затрат компании за февраль 20 года

№ п/п	Показатель	Наименование товара				Всего
		CD	DVD	VHS	DivX	
1	Объем реализации	600	750	800	1000	3150
2	Цена	12	15	8	4	
3	Переменные расходы на единицу	6	10	3	1,5	
4	Выручка (стр.1× стр.2)					
5	Удельный вес в выручке					100
6	Условно-постоянные затраты на весь объем продаж					9000
7	Условно-постоянные затраты на единицу					

Определите удельный вес каждого товара в выручке (выручка от реализации каждого товара / общая выручка × 100%).

Общую сумму постоянных затрат 9000 руб. необходимо распределить между товарами (удельные веса умножают на выручку от реализации по соответствующему товару).

Рассчитайте условно-постоянные затраты на единицу (условно-постоянные затраты на весь объем продаж / кол-во товара)

**Постановка задачи.** При анализе ассортимента необходимо выяснить, какой удельный вес в общем товарообороте за-



## Бюджетирование

нимает каждая товарная группа. Чем выше удельный вес продукции с большей долей маржинального дохода, тем больше прибыли получит торговое предприятие.

*Промежуточная задача.* Возможна ли для предприятия реализация заведомо убыточных товаров? Каким товаром нужно их заменить перед принятием решения о сокращении продаж убыточных товаров? Нужно ли при этом учитывать покупательские способности и потребности населения?

*Расчеты.*

1. Определите, какая часть постоянных расходов приходится на рубль, затраченный на покрытие переменных затрат, если общая сумма переменных затрат составляет 15000руб.
2. Рассчитайте, сколько приходится постоянных расходов на единицу каждого вида товара (стр. 3 из табл.1 умножается на процент, полученный в п.1 по каждому виду товара).
3. Для определения рентабельности продаж составьте таблицу.

Таблица 2

Затраты и рентабельность единицы товара

№ п/п	Показатель	Наименование товара			
		CD	DVD	VHS	DivX
1	Переменные расходы, руб.	6	10	3	1,50
2	Постоянные расходы, руб. (из расчетов)				
3	Совокупные затраты (стр.1 + стр.2), руб.				
4	Цена, руб	12	15	8	4
5	Прибыль за единицу (стр.4 – стр.3), руб.				
6	Рентабельность (стр.5 / стр.4)× 100%				

Сделайте выводы, подтвержденные расчетами:

1. Какой вид товара нерентабелен?



## Бюджетирование

2. Каков общий результат торгового предприятия от реализации данных товаров?
3. Если прекратить продажу нерентабельного товара без увеличения объемов продаж других товаров, то как изменятся переменные расходы и доля постоянных расходов на рубль переменных затрат?
4. Составьте новую таблицу по рентабельности продаж.
5. Сделайте вывод об изменении объема выручки.
6. На какой вид нового товара лучше направить высвободившиеся ресурсы с точки зрения покупательского спроса на данном рынке? Подтвердите расчетами по предложенной схеме.



### III ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

**Исходная информация.** Предприятие производит двигатели двух типов для автомашин, используя в качестве основных материалов сплав 1 и сплав 2. Учетной политикой предприятия предусмотрено применение системы «директ-костинг». Руководство определило план развития предприятия на год следующим образом.

Запланированные продажи: мотора 1 — 2500 шт. по 300 руб./шт., мотора 2 — 500 шт. по 400 руб./шт.

Планируемый уровень запасов готовой продукции на конец периода: для мотора 1—550 шт., для мотора 2 — 25 шт.

Планируемая стоимость прямых затрат: сплава 1 — 3,5 руб./кг, сплава 2 — 5 руб./кг, труда производственных рабочих — 10 руб./ч.

Состав прямых затрат, включаемых в себестоимость единицы продукции

Показатель	Мотор	
	1	2
Сплав 1	6кг	6 кг
Сплав 2	3 кг	4 кг
Труд рабочих	2ч	3ч

Планируемые запасы материалов на конец периода: для сплава 1 — 4000 кг, для сплава 2 — 1000 кг.

#### Планируемые накладные расходы

Расходы	Сумма, руб.
Общепроизводственные	280 000
Постоянные,	354 000
в том числе:	
амортизация	11000
заработная плата служащих	268 000
административные помещения	25 000
аренда, налоги	17 000
энергия	33 000



## Бюджетирование

Данные о наличии сырья и готовой продукции на складе: сплав 1 — 3500 кг, сплав 2 — 3000 кг; мотор 1 — 50 шт., мотор 2 — 25 шт.

**Общая задача:** Необходимо рассчитать операционный бюджет с окончательным отчетом о прибылях и убытках и подготовить гибкий бюджет затрат на производство 5000 шт. двигателя 1 и 1000 шт. двигателя 2. Операционный бюджет представляет собой совокупность бюджетов производства, использования сырья и материалов, закупок материалов, затрат труда, производственных затрат, себестоимости продаж и маржинального дохода (с учетом того, что на предприятии применяется система «директ-костинг»).

### Промежуточные задачи.

1. Определите объем продаж по исходным данным (запланированное количество × планируемую цену).
2. Составьте бюджет производства с учетом исходных данных

№ п/п	Показатель	Мотор 1	Мотор 2	Всего
	Объем продаж, шт.			
1	Уровень запасов на конец периода, шт.			
2	Общая потребность, шт. (стр. 1+ стр.2)			
3	Остатки на начало периода, шт.			
4	Производственная программа, шт.	3000	500	3500
5	Цена реализации, руб.			
6	Стоимость произведенной продукции, руб. (стр.5×стр.6)			

3. Составьте бюджет использования сырья и материалов с учетом исходных данных



## Бюджетирование

Продукция	Объем производства, шт.	Сплав 1				Сплав 2				всего
		расход на 1 ед., кг	объем сырья, кг	цена за 1 кг	стоимость, руб.	расход на 1 ед., кг	объем сырья, кг	цена за 1 кг	стоимость, руб.	
1	2	3	4 (2×3)	5	6 (5×4)	7	8 (2×7)	9	10 (9×8)	
Мотор 1	3000									
Мотор 2	500									
Итого										

## 4. Составьте бюджет закупок материалов

№ п/п	Показатель	Сплав 1	Сплав 2	Всего
1	Общая потребность в материалах для производства, кг (итоговые суммы из бюджета использования сырья и материалов)			
2	Запасы материалов на конец периода, кг (исходные данные)			
3	Всего потребность в материалах (стр.1 + стр.2)			
4	Запасы материалов на начало периода, кг (исходные данные)			
5	Объем закупок, кг (стр.3 - стр.4)			
6	Цена за 1 кг, руб. (исходные данные)			
7	Объем закупок материалов, руб. (стр.5×стр.6)			



## Бюджетирование

5. Составьте бюджет затрат труда в натуральном и стоимостном выражении с учетом исходных данных

Продукция	Объем производства, шт.	Изготовление, ч	Общие затраты рабочего времени, ч	Почасовая ставка, руб./ч	Всего, руб.
1	2	3	4 (3×2)	5	6 (5×4)
Мотор 1	3 000				
Мотор 2	500				
Итого					

6. Составьте бюджет производственных затрат (себестоимость выпуска)

Статьи производственных затрат	Мотор 1	Мотор 2	Всего
Прямые затраты материалов (из бюджета использования сырья и материалов)			
Прямые затраты труда (из бюджета затрат труда)			
Общепроизводственные расходы	239960	40040	280000
<b>Производственные затраты</b>			

7. Сравните сколько требуется сырье по данным о запасах на производство запланированного объема продукции и сколько получилось по бюджету закупок (данные стр.1 и стр.5 бюджета закупок). Что нужно отразить в бюджете производственных затрат?
8. Составьте бюджет себестоимости продаж, руб.



## Бюджетирование

Показатель	Мотор 1	Мотор 2	Всего
Запасы готовой продукции на начало периода (исходные данные об остатках и цене за ед.)			
Себестоимость произведенной продукции (из бюджета производственных затрат)			
Запасы готовой продукции на конец периода (исходные данные об остатках и цене за ед.)			
Себестоимость реализованной продукции			

## 9. Составьте бюджет маржинального дохода

Показатель	Мотор 1	Мотор 2	Всего
Объем продаж, шт.			
Выручка от реализации, руб. (объем продаж × цена за ед.)			
Себестоимость реализации, руб. (из бюджета себестоимости продаж)			
Маржинальный доход, руб. (выручка – себестоимость)			

## 10. Составьте сводный прогнозный отчет о прибылях и убытках

Показатель	Мотор 1	Мотор 2	Сумма
Выручка от реализации (из бюджета маржинального дохода)			
Себестоимость реализации, переменные затраты (из бюджета себестоимости продаж)			
Маржинальный доход			
Постоянные расходы			354000
Валовая (операционная) прибыль (маржинальный доход – постоянные расходы)			
Налог на прибыль, 20%			
Чистая прибыль			



## Бюджетирование

11. На основе операционного бюджета составьте гибкий бюджет затрат с измененным планом производства

Показатель	План		Гибкий		Отклонение	
	Мотор 1	Мотор 2	Мотор 1	Мотор 2	Мотор 1	Мотор 2
Объем производства,	3000	500	5000	1000		
Цена реализации, руб.	300	400	300	400		
Стоимость произведенной продукции, руб.						
Затраты сырья, кг, сплав 1						
Затраты сырья, кг сплав 2						
Затраты сырья, руб., сплав 1						
Затраты сырья, руб., сплав 2						
Итого затраты сырья, руб						
Затраты труда: затраченное время,						
стоимость затрат,						
Общепроизводственные расходы, руб.						

*Сделайте выводы по результатам анализа отклонений по данным гибкого бюджета.*



## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### *Основная литература*

1. Горемыкин В.А. Бизнес-план. Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. - М. : Ось-89, 2008
2. Малюк В.И. Производственный менеджмент. - СПб. : Питер, 2008
3. Филатова Т.В. Финансовый менеджмент (Высшее образование - Бакалавриат). - М. : ИНФРА-М, 2013
4. Шелестенко З.Ф. Планирование на предприятии. - ИЦ ДГТУ, 2008
5. Яковлев Г.А. Организация предпринимательской деятельности. - М. : ИНФРА-М, 2012

### *Дополнительная литература*

1. Керимов В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы.- М.: Дашков и Ко, 2010
2. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2007
3. Новак Б.В. Бюджетирование на компьютере. - СПб. : Питер, 2007
4. Карамов О. Г. Бизнес-планирование. - М.: Евразийский открытый институт, 2010
5. Стрелкова Л. В. , Макушева Ю. А. Внутрифирменное планирование. - М.: Юнити-Дана, 2012

### *Практические занятия*

1. Друри К. Управленческий учет для бизнес-решений. - М.: Юнити-Дана, 2012
2. Касимов Ю.Ф. Финансовая математика. - М.: ЮРАЙТ, 2012



## Бюджетирование

3. [Новиков А. И.](#), [Солодкая Т. И.](#) Теория принятия решений и управление рисками в финансовой и налоговой сферах. Учебное пособие для бакалавров. - М.: Дашков и Ко, 2013
4. Савкина Р. В. Планирование на предприятии. - М.: Дашков и Ко, 2013
5. Селезнева Н.Н. Налоговый менеджмент: администрирование, планирование, учет. - М.: Юнити-Дана, 2012
6. Черняк В.З. Бизнес-планирование. - М.: Юнити-Дана, 2012

*Контрольные работы*

1. [Григорьева Т. И.](#) Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз. - М.: ЮРАЙТ, 2012
2. [Лупей Н. А.](#) Финансы торговых организаций. - М.: Юнити-Дана, 2012
3. [Селезнева Н. Н.](#), [Ионова А. Ф.](#) Финансовый анализ. Управление финансами. - М.: Юнити-Дана, 2012
4. [Турманидзе Т. У.](#) Финансовый анализ. - М.: Юнити-Дана, 2013

## **ЧАСТЬ 4 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**





## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Методическая разработка представляет собой совокупность учебно-методических материалов, определяющих, в соответствии с государственным образовательным стандартом, содержание, цели, дидактически обоснованную последовательность, методы и средства проведения практических занятий для закрепления изученного теоретического материала по дисциплине «Бюджетирование».

Рекомендации разработаны по шести практическим занятиям, в соответствии с рабочей программой дисциплины, структура которых коррелирует с семинарскими занятиями.



## Практическое занятие №1

### Организационная структура предприятия и ее роль в формировании системы бюджетирования

#### Вопросы:

1. Организационная структура организации и факторы, её определяющие.
2. Типы организационных структур.
3. Производственная структура организации, её сущность и основополагающие факторы.
4. Типы производственных структур.
5. Сущность внутреннего (внутрихозяйственного) экономического механизма организации.
6. Структурные элементы внутрихозяйственного механизма.
7. Роль и назначение организационной структуры, производственной структуры и внутрихозяйственного экономического механизма в построении системы управленческого учёта.
8. Понятие финансовой структуры организации.

**Задание 1** На основе организационной структуры управления и производственной структуры выбранного предприятия, сформируйте финансовую структуру организации.

**Задание 2.** Предприятие выпускает два вида изделия –А и Б.

Косвенные затраты производственных подразделений предприятия (раскройный цех, цех прессования, цех монтажа конструкций, участок обработки декоративных изделий, участок упаковки) составляют 44640 тыс д.е. и распределяются по продукции пропорционально сдельной заработной плате производственного персонала.

1) Распределите косвенные затраты производственных подразделений предприятия на два изделия пропорционально сдельной заработной плате производственного персонала. Согласно данным системы учета, величина сдельной заработной платы, выплаченной за производство изделия А, составила 4840 тыс д.е., за производство изделия Б составила 5380 тыс д.е.

2) Проведение финансовой структуризации (выделение в составе производства предприятия центров финансовой ответственности



## Бюджетирование

ЦФО) позволило повысить степень точности калькулирования, поскольку косвенные затраты каждого ЦФО распределяются на продукцию пропорционально индивидуальным базам. В частности, базой распределения косвенных затрат для ЦФО «Раскройный цех» и для ЦФО «Цех прессования» было выбрано время работы оборудования, ЦФО «Цех монтажа конструкций» и ЦФО «Участок упаковки» - время работы персонала. Через ЦФО «Участок обработки декоративных изделий» проходят только изделия Б, что дает все основания относить всю сумму косвенных расходов только на эту продукцию. Результаты расчетов представить в таблице 1.

Распределите косвенные затраты производственных подразделений предприятия на два изделия согласно проведенной финансовой структуризации. Исходные данные представлены в таблице 1:

Таблица 1 – Исходные данные

Показатели	Рас- кройный цех	Цех прессо- вания	Цех мон- тажа кон- струкций	Участок обработки декоратив- ных изделий	Участок упаковки	ВСЕГО
Материаль- ные затраты	10800	9180	15380	6560	4800	
Сдельная зарботная плата	2760	4520	4280	6420	2460	
Оклады	1780	1680	2640	860	680	
Амортизация	8640	6580	4680	4240	700	
Аренда	460	480	240	260	220	
Обслужи- вание обо- рудова- ния	1160	680	980	440	220	
Прочие за- траты	2480	1900	1340	860	440	
<b>Всего</b>						

В том числе:

Прямые за- траты						
Косвенные затраты						

Таблица 2 - Результаты расчетов по распределению косвенных затрат



## Бюджетирование

	Раскройный цех	Цех прес-сования	Цех мон-тажа конструкций	Участок обработки декоративных изделий	Уча-сток упаков-ки	ВСЕГ Д
База рас-преде-ления затрат	время рабо-ты оборудо-вания	время работы оборудо-вания	время работы персона-ла	время рабо-ты персона-ла	время рабо-ты персо-нала	
Изделие А	45%	35%	60%	0%	45%	
Изделие Б	55%	65%	40%	100%	55%	
Распределение косвенных затрат						
Изделие А						
Изделие Б						



## Практическое занятие №2

### Финансовая структура предприятия и ее роль в формировании системы бюджетирования

**Задание 1.** На основе организационной структуры выбранного предприятия (организации), сформируйте финансовую структуру организации:

- а) на основе бизнес-процессов;
- б) на основе функционального критерия.

Например, основными видами деятельности организации являются оптовая и розничная торговля автозапчастями и автохимическими средствами.

Разработайте:

- 1) форму бюджета продаж центра дохода и отчета по нему;
- 2) форму бюджета центра затрат «Бухгалтерия» и отчета по нему.

**Задание 2.** ОАО «Туфелька» занимается производством и реализацией женской обуви. Фирма состоит из головной организации и филиала. Головная организация занимается непосредственно производством, а филиал осуществляет сбыт продукции.

За ряд лет наметилась тенденция роста товарооборота филиала, а поэтому взаимосвязь филиала и головной организации должны строиться на прогрессивных взаимовыгодных условиях.

Однако до последнего момента администрация фирмы упускала одну из возможностей воздействия на эффективность функционирования фирмы, т.е. не применяла трансфертных цен, а передача продукции в филиал осуществлялась по производственной себестоимости.

Менеджер организации предложил три возможных варианта формирования трансфертной цены: на рыночной основе, на базе затрат и договорные. Определите наиболее оптимальный метод определения трансфертной цены для ОАО «Туфелька», если имеются следующие данные.



Таблица 3 – Исходные данные

Головное подразделение, д.е.	
Переменные затраты на 1 пару туфель	22,68
Постоянные затраты на 1 пару туфель	46,54
Полная себестоимость на 1 пару туфель	69,22
Рыночная цена для внешних покупателей	300
Филиал, д.е.	
Переменные затраты на 1 пару туфель	43,78
Постоянные затраты на 1 пару туфель	30,8
Полная себестоимость на 1 пару туфель	74,58
Рыночная цена для внешних покупателей	380

Расчёт трансфертной цены с использованием каждого метода исходя из

объёма реализации 100 пар туфель сведён в таблицу 4. По результатам таблицы сделайте выводы.

Таблица 4 – Возможные варианты расчёта трансфертной цены

Показатели	Затратные цены, у.е.		Рыночные цены, д.е.
	200% переменных расходов	100% полной себестоимости	
Головная организация			
Выручка			
Переменные расходы			
Постоянные расходы			
Прибыль от реализации			
Филиал			
Выручка			
Закупочная цена			
Переменные расходы филиала			
Постоянные расходы филиала			
Прибыль от реализации			
Прибыль ОАО «Туфелька»			

После проведенного анализа менеджер организации пришёл к выводу, что трансфертную цену необходимо устанавливать на уровне 250% от полной себестоимости. Прав ли менеджер организации. Аргументируйте свою точку зрения опираясь на расчёты (таблица 5).



## Бюджетирование

Таблица 5 – Влияние трансфертной цены на финансовый результат головной организации, филиала и фирмы в целом.

Показатели	Затратная трансфертная цена (250% от полной себестоимости)
Головная организация	
Выручка	
Переменные расходы	
Постоянные расходы	
Прибыль от реализации	
Филиал	
Выручка	
Закупочная цена	
Переменные расходы филиала	
Постоянные расходы филиала	
Прибыль от реализации	
Прибыль ОАО «Туфелька»	



## Практическое занятие №3 Составление бюджета продаж

**Задание 1.** Исходные данные ООО «Спектр» на I квартал 200\_ г. для формирования бюджетов

Таблица 6 - Основные материалы  
Основная заработная плата: сдельная расценка 5 т.р. за час.

Показатели	Материал А	Материал Б
Цена, т.р. за кг	10	15
Запасы на начало периода, кг	1250	1250
Запасы на начало периода, т.р.	12500	18750
Запланированные остатки на конец периода, кг	1500	2500

Таблица 7 - Расход на единицу готовой продукции

Показатели	Изделие 1	Изделие 2
материал А, кг	0,3	0,1
материал Б, кг	0,2	0,4
затраты труда, час	1 ч	1,5

Таблица 8 - Готовая продукция

Показатели	Изделие 1	Изделие 2
Предполагаемый объем продаж, шт.	16670	8330
Цена единицы, т.р.	53	67
Запасы на начало периода, шт.	250	1250
Запасы на начало периода, т.р.	13250	83750
Запланированные запасы на конец периода, шт.	2750	1250

Таблица 9 – Общепроизводственные расходы

Общепроизводственные расходы	Сумма, т.р.
вспомогательные материалы	7500
зарплата работникам (переменная часть)	17500
прочие выплаты	6250
энергия (переменная часть)	2000
обслуживание (переменная часть)	5000
амортизация	6250
налог на собственность	1000
страхование собственности	125
энергия (постоянная часть)	250
обслуживание (постоянная часть)	1125
Всего	47000



Таблица 10 – Коммерческие и административные расходы

Коммерческие и административные расходы	Сумма, т.р.
комиссионные	5000
реклама	7500
зарплата торговым работникам	5000
транспортные расходы	12500
зарплата служащим	5000
вспомогательные материалы	2500
административные расходы	5250
прочие	1250
Всего	44000

На основании исходных данных составьте:

1) Бюджет продаж или выручки ООО «Спектр» на I квартал 200\_г. (форма таблицы 11);

2) Бюджет производства ООО «Спектр» (в натуральном выражении) на I квартал 200\_г. (форма таблицы 12);

3) Бюджет производственной потребности в основных материалах в натуральном и стоимостном выражении ООО «Спектр» на I квартал 200\_г. (форма таблицы 13);

4) Бюджет приобретения основных материалов в натуральном и стоимостном выражении ООО «Спектр» на I квартал 200\_г. (форма таблицы 14);

5) Бюджет рабочего времени ООО «Спектр» на I квартал 200\_г. (форма таблицы 15);

6) Бюджет общепроизводственных расходов ООО «Спектр» на I квартал 200\_г. (форма таблицы 16);

7) Бюджет коммерческих и административных расходов ООО «Спектр» на I квартал 200\_г. (форма таблицы 17);

8) Бюджет запасов ООО «Спектр» на I квартал 200\_г. (форма таблицы 18);

9) Бюджет производственной себестоимости ООО «Спектр» на I квартал 200\_г. (форма таблицы 19);

10) Бюджет прибыли ООО «Спектр» на I квартал 200\_г. (форма таблицы 20)



## Бюджетирование

Таблица 11 - Бюджет продаж или выручки ООО «Спектр» на I квартал 200\_г.

Наименование изделия	Единицы	Цена, т.руб.	Сумма продаж, т.р.
Изделие1			
Изделие2			
Итого			

Таблица 12 – Бюджет производства ООО «Спектр» (в натуральном выражении) на I квартал 200\_г.

Показатели	Изделие1	Изделие2
Плановый объем продаж, шт.		
Заданные остатки гот. продукции на конец периода, шт.		
Остатки на начало периода, шт.		
Производственная программа		

Таблица 13 – Бюджет производственной потребности в основных материалах в кг, т.р. ООО «Спектр» на I квартал 200\_г.

Показатели	Материал А	Материал Б	Сумма, т.р.
Расход материалов на изделие1, кг			
Расход материалов на изделие2, кг			
Общая потребность в основных материалах, кг			
Цена за 1 кг, т.р.			
Общая сумма, т.р.			

Таблица 14 – Бюджет приобретения основных материалов в кг, т.р. ООО «Спектр» на I квартал 200\_г.

Показатели	Материал А	Материал Б	Сумма, т.р.
Производственная потребность, кг			
Запланированные остатки на конец периода, кг			
Остатки материалов на начало периода, кг			
Необходимо приобрести, кг			
Цена за 1 кг, т.р.			
Затраты на приобретение, т.р.			



## Бюджетирование

Таблица 15 – Бюджет рабочего времени ООО «Спектр» на I квартал 200\_г.

	Произведено единиц, шт.	Затраты времени на единицу, ч	Всего часов	Трудовые затраты, т.р.
Изделие1				
Изделие2				
Всего				

Таблица 16 – Бюджет общепроизводственных расходов ООО «Спектр» на I квартал 200\_г.

Общепроизводственные расходы	Сумма, т.р.
Вспомогательные материалы	
Зарплата работникам (переменная часть)	
Прочие выплаты	
Энергия (переменные часть)	
Обслуживание (переменная часть)	
Сумма переменных накладных расходов	
Амортизация	
Налог на собственность	
Страхование собственности	
Энергия (постоянная часть)	
Обслуживание (постоянная часть)	
Сумма постоянных накладных расходов	
Всего накладных расходов	

Таблица 17 – Бюджет коммерческих и административных расходов ООО «Спектр» на I квартал 200\_г.

Коммерческие и административные расходы	Сумма, т.р.
Коммиссионные	
Расходы на рекламу	
Заработная плата торговым работникам	
Транспортные расходы	
Общие коммерческие расходы	
Заработная плата служащим	
Вспомогательные материалы	
Заработная плата административным работникам	
Прочие затраты	
Общие административные расходы	
Общие коммерческие и административные расходы	



## Бюджетирование

Таблица 18 - Бюджет запасов ООО «Спектр» на I квартал 20\_г.

Показатели (на конец периода)	Количество, кг	Цена за 1 ед., кг, т.р.	Сумма, т.р.
Основные материалы: А Б			
Итого основные материалы	-	-	
Готовая продукция : Изделие1 Изделие2			
Итого готовая продукция	-	-	
Всего запасов	-	-	

Таблица 19 - Бюджет производственной себестоимости ООО «Спектр» на I квартал 200\_г.

Показатели	Сумма, т.р.
Остатки готовой продукции на начало отчетного периода	
Основные материалы	
Основная заработная плата производственных рабочих	
Начисления на зарплату	
Переменные накладные расходы	
Переменные накладные расходы	
Производственная себестоимость	
Затраты на продукцию, готовую к реализации	
Остатки готовой продукции на конец отчетного периода	
Себестоимость реализованной продукции	

Таблица 20 – Бюджет прибыли ООО «Спектр» на I квартал 200\_г.

Показатели	Сумма, т.р.
Выручка	
Себестоимость реализованной продукции	
Валовая прибыль	
Коммерческие и административные расходы	
Прибыль от реализации	



## Практическое занятие №4

### Использование системы директ-костинг для составления бюджета

**Задание 1.** Имеются следующие данные о производстве и реализации продукции А за три месяца:

Таблица 21 – Исходные данные

Показатели	Июнь	Июль	Август
1. Начальный остаток готовой продукции, ед.	4000		
2. Произведено за месяц, ед.	8000	6000	10000
3. Реализовано за месяц, ед.	10000	7000	8000
4. Остаток на конец месяца, ед.			
5. Объем реализации, т.р.	30000	21000	24000
6. Расходы на производство:			
6.1. Прямые материалы, т.р./ед.	0,35	0,35	0,35
6.2. Прямая заработная плата, т.р./ед.	0,45	0,45	0,45
6.3. Прочие прямые расходы на производство, т.р./ед.	0,10	0,10	0,10
7. Косвенные расходы на производство, т.р./месяц	12000	12000	12000
8. Расходы на реализацию, т.р.	4000	4000	4000

Кроме того, известно, что объем производства в мае составил 8000 ед.

Определить себестоимость продукции и финансовые результаты за три месяца:

- 1) по методу «директ-костинг» (таблица 22);
- 2) по методу полной себестоимости (таблица 23).

Сравнить результаты, полученные двумя методами (таблица 24).



## Бюджетирование

Таблица 22 – Определение себестоимости продукции и финансовых результатов за три месяца по методу «директ-костинг».

Показатели	Июнь	Июль	Август
1.Объем реализации, т.р.			
2.Себестоимость реализованной продукции:			
2.1.Начальный остаток произведенной продукции, т.р.			
2.2.Прямые материалы, т.р.			
2.3.Прямая заработная плата, т.р.			
2.4.Прочие прямые расходы на производство, т.р.			
2.5.Конечный остаток готовой продукции, т.р.			
<b>Итого себестоимость реализованной продукции:</b>			
3.Маржа с переменных затрат			
4.Косвенные расходы на производство, т.р.			
5.Расходы на реализацию, т.р.			
<b>Итого постоянных затрат</b>			
<b>Финансовый результат</b>			

Таблица 23 – Определение себестоимости продукции и финансовых результатов за три месяца по методу полной себестоимости.

Показатели	Июнь	Июль	Август
1.Объем реализации, т.р.			
2.Себестоимость реализованной продукции:			
2.1.Начальный остаток готовой продукции, т.р.			
2.2.Прямые материалы, т.р.			
2.3.Прямая заработная плата, т.р.			
2.4.Прочие прямые расходы на производство, т.р.			
2.5.Косвенные расходы на производство, т.р.			
2.6.Конечный остаток готовой продукции, т.р.			
<b>Итого себестоимость реализованной продукции:</b>			
3.Валовая маржа			
4.Расходы на реализацию, т.р.			
<b>Финансовый результат</b>			



## Бюджетирование

Таблица 24 – Сравнение результатов, полученных по методам «директ-костинг» и полной себестоимости.

Показатели	«Директ-костинг»	Полная себестоимость	Разница
Результат: за июнь за июль за август в целом за три месяца			
Уменьшение остатков: Остаток конечный, т.р. Остаток начальный, т.р. Изменение остатков			

**Задание 2.** ООО «Полидрев» производит деревянные столы и стулья. Прямые затраты на производство одного стола составляют 200 д.е., в том числе прямая заработная плата 100 д.е., прямые затраты на производство одного стула – 100 д.е., из них заработная плата составляет 50 д.е. За отчётный период общепроизводственные расходы составили 1800 д.е, общехозяйственные расходы 2400 д.е. Общепроизводственные расходы состоят только из переменной части. Также известно что:

- половина всех произведенных за отчётный период затрат материализовалась в готовой продукции, другая часть осталась в виде незавершённого производства, причём за отчётный период произведено 10 столов и 40 стульев;

- вся произведенная продукция реализована. Выручка от реализации составила 20 000 д.е.

Определите:

- себестоимость единицы произведенной продукции;
- стоимость незавершённого производства;
- прибыль от реализации продукции.

Все расчёты выполните по методу «директ-костинг» и методу учёта полных затрат. Сделайте выводы.



## Практическое занятие №5

### Составление бюджета доходов и расходов

Приводится пример составления бюджета доходов и расходов. Изучите и составьте указанный бюджет с пояснениями расчетов по выбранному предприятию с учетом актуальных налоговых ставок.

Необходимо предусмотреть следующие совокупности исходных данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды предприятия на будущий период (бизнес-прогнозы):

**1. Расчеты с покупателями.** Бизнес-прогноз предназначен для определения взаимоотношений с контрагентами, связанных с реализацией продукции.

Таблица 1

#### Контракт с покупателем 1

Контрагент: Покупатель 1	Цена: 5800 (Российский рубль)	Аванс на начало года: 350000
Продукт: Продукт 1 (шт.)	Ставка НДС: 20%	Аванс на конец года: 400000

Месяц	Спрос	Отсрочка платежа, дней	Цена	Тип оплаты
Январь	100	-15	5800	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Февраль	100	-15	5800	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Март	0	-15	5800	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Апрель	80	-15	5800	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Май	100	-15	5850	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Июнь	100	-15	5850	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Июль	100	-15	5850	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Август	110	-15	5850	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Сентябрь	110	-15	5850	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Октябрь	100	-15	5900	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Ноябрь	90	-15	5900	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет
Декабрь	100	-15	5900	50 % Деньги / 50 % Взаимозачет





Таблица 3

## Контракт с покупателем 3 (прочая реализация)

Контрагент: Покупатель 3      Норма прибыли: 10 %      Аванс на начало года: 0  
 Продукт: Услуга 1 (тыс.руб.)      Ставка НДС: 20%      Аванс на конец года: 0

Месяц	Спрос	Отсрочка платежа, дней	Тип оплаты
Январь	10	15	100 % Деньги
Февраль	10	15	100 % Деньги
Март	10	15	100 % Деньги
Апрель	10	15	100 % Деньги
Май	10	15	100 % Деньги
Июнь	10	15	100 % Деньги
Июль	10	15	100 % Деньги
Август	10	15	100 % Деньги
Сентябрь	10	15	100 % Деньги
Октябрь	10	15	100 % Деньги
Ноябрь	10	15	100 % Деньги
Декабрь	10	15	100 % Деньги

Для анализа формирования бюджета денежных средств игнорируем расчет производственной программы предприятия и предположим, что весь спрос клиентов будет удовлетворен в полном объеме.

**2. Условно-переменные затраты.** Бизнес-прогноз предназначен для расчета потребности предприятия в различных ресурсах на производственную программу, который осуществляется на основе планирования нормируемых затрат для производства каждого продукта. С точки зрения планирования денежных средств приведем только результаты расчета потребности на производственную программу.



## Бюджетирование

Таблица 4  
Потребность на производственную программу

Наименование	Ед. изм.	Итого за год	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Сырье														
Сырье 1	тн	2980	250	250	150	240	260	260	260	270	270	260	250	260
Материалы														
Материал 1	тн	1090	100	100	100	80	100	100	100	110	110	100	90	100
Материал 2	тн	1890	150	150	150	160	160	160	160	160	160	160	160	160
Энергетика														
Электроэнергия	тыс. кВт/ч	2860	240	240	140	230	250	250	250	260	260	250	240	250

**3. Условно-постоянные затраты.** Бизнес-прогноз предназначен для планирования условно-постоянных затрат, к которым относятся общецеховые, общезаводские, а также внепроизводственные затраты.

Таблица 5  
Потребность структурных подразделений предприятия

Наименование	Ед. изм.	Итого за год	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Вспомогательные материалы														
Металл	тн	180	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Зарботная плата														
Основных рабочих	т.р.	1320	100	100	100	100	100	100	120	120	120	120	120	120
ИТР	т.р.	960	70	70	70	70	70	70	90	90	90	90	90	90
Энергетика														
Электроэнергия	тыс. кВт/ч	1100	100	100	90	90	90	90	80	80	90	90	100	100
Амортизация														



## Бюджетирование

Зданий	т.р.	960	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Оборудования	т.р.	480	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Таблица 6  
Коммерческие условно-постоянные расходы (тыс. руб.)

Статья	Месяц											
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Маркетинговые расходы	5,00	5,00	4,50	4,50	4,50	4,60	5,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00

**4. Складские запасы.** Бизнес-прогноз предназначен для определения величины предполагаемых запасов на начало планового периода (по начальным запасам обязательно необходимо указать себестоимость), а также нормируемых запасов для обеспечения бесперебойной работы предприятия.

Таблица 7  
Складские запасы

Наименование	Ед. изм.	Себестоимость единицы остатка	Остаток	Нормируемые запасы											
				Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Сырье 1	тн	280	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
Материал 1	тн	220	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Материал 2	тн	340	220	50	50	50	50	50	50	80	80	80	80	80	

**5. Расчеты с поставщиками.** Бизнес-прогноз предназначен для определения взаимоотношений с контрагентами, связанных с покупкой сырья, материалов и т.д. с указанием приоритета рабо-



## Бюджетирование

ты с поставщиком (в случае наличия нескольких поставщиков одного ресурса).

Таблица 8

## Контракт с поставщиком 1

Контрагент: Поставщик 1

Цена: 300 (Российский рубль)

Аванс на начало года: 0

Товар: Сырье 1 (тн)

Ставка НДС: 20%

Аванс на конец года: 0

Месяц	Предложение	Мин. партия	Приоритет	Отсрочка платежа, дней	Цена	Тип оплаты
Январь	150	-	Высокий	0	300	100 % Деньги
Февраль	250	-	Высокий	0	300	100 % Деньги
Март	150	-	Высокий	0	300	100 % Деньги
Апрель	200	-	Высокий	0	300	100 % Деньги
Май	200	-	Высокий	0	300	100 % Деньги
Июнь	260	-	Высокий	0	300	100 % Деньги
Июль	260	-	Высокий	0	300	100 % Деньги
Август	270	-	Высокий	0	320	100 % Деньги
Сентябрь	270	-	Высокий	0	320	100 % Деньги
Октябрь	260	-	Высокий	0	320	100 % Деньги
Ноябрь	250	-	Высокий	0	320	100 % Деньги
Декабрь	260	-	Высокий	0	320	100 % Деньги



## Бюджетирование

Таблица 9

Контракт с поставщиком 2

Контрагент: Поставщик 2

Цена: 330 (Российский рубль)

Аванс на начало года:  
0

Товар: Сырье 1 (тн)

Ставка НДС: 20%

Аванс на конец года:  
0

Месяц	Предложение	Мин. партия	Приоритет	Отсрочка платежа, дней	Цена	Тип оплаты
Январь	100	-	Средний	10	330	100 % Деньги
Февраль	100	-	Средний	10	330	100 % Деньги
Март	100	-	Средний	10	330	100 % Деньги
Апрель	80	-	Средний	10	330	100 % Деньги
Май	80	-	Средний	10	350	100 % Деньги
Июнь	80	-	Средний	10	350	100 % Деньги
Июль	80	-	Средний	10	350	100 % Деньги
Август	80	-	Средний	10	350	100 % Деньги
Сентябрь	80	-	Средний	10	350	100 % Деньги
Октябрь	80	-	Средний	10	350	100 % Деньги
Ноябрь	80	-	Средний	10	350	100 % Деньги
Декабрь	80	-	Средний	10	350	100 % Деньги



## Бюджетирование

Таблица 10

## Контракт с поставщиком 3

Контрагент: Поставщик 3

Цена: 250 (Российский рубль)

Аванс на начало года: 0

Товар: Материал 1 (тн)

Ставка НДС: 20%

Аванс на конец года: 0

Месяц	Предложение	Мин. партия	Приоритет	Отсрочка платежа, дней	Цена	Тип оплаты
Январь	300	150	Высокий	15	250	100 % Деньги
Февраль	300	150	Высокий	15	250	100 % Деньги
Март	300	150	Высокий	15	250	100 % Деньги
Апрель	300	150	Высокий	15	250	100 % Деньги
Май	300	150	Высокий	15	250	100 % Деньги
Июнь	300	150	Высокий	15	250	100 % Деньги
Июль	300	150	Высокий	15	250	100 % Деньги
Август	300	150	Высокий	15	250	100 % Деньги
Сентябрь	300	150	Высокий	15	270	100 % Деньги
Октябрь	300	150	Высокий	15	270	100 % Деньги
Ноябрь	300	150	Высокий	15	270	100 % Деньги
Декабрь	300	150	Высокий	15	270	100 % Деньги



## Бюджетирование

Таблица 11

## Контракт с поставщиком 4

Контрагент: Поставщик 4

Цена: 350 (Российский рубль)

Аванс на начало года: 0

Товар: Материал 2 (тн)

Ставка НДС: 20%

Аванс на конец года: 0

Месяц	Предложение	Мин. партия	Приоритет	Отсрочка платежа, дней	Цена	Тип оплаты
Январь	250	-	Высокий	20	350	100 % Деньги
Февраль	250	-	Высокий	20	350	100 % Деньги
Март	250	-	Высокий	20	350	100 % Деньги
Апрель	250	-	Высокий	20	350	100 % Деньги
Май	250	-	Высокий	20	350	100 % Деньги
Июнь	250	-	Высокий	20	350	100 % Деньги
Июль	250	-	Высокий	20	360	100 % Деньги
Август	260	-	Высокий	20	360	100 % Деньги
Сентябрь	260	-	Высокий	20	360	100 % Деньги
Октябрь	260	-	Высокий	20	360	100 % Деньги
Ноябрь	260	-	Высокий	20	360	100 % Деньги
Декабрь	260	-	Высокий	20	370	100 % Деньги



## Бюджетирование

Таблица 12

## Контракт с поставщиком 5

Контрагент: Поставщик 5

Цена: 1000 (Российский рубль)

Аванс на начало года: 360000

Товар: Электроэнергия (тыс. кВт/ч)

Ставка НДС: 20%

Аванс на конец года: 250000

Месяц	Предложение	Мин. партия	Приоритет	Отсрочка платежа, дней	Цена	Тип оплаты
Январь	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Февраль	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Март	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Апрель	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Май	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Июнь	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Июль	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Август	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Сентябрь	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Октябрь	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Ноябрь	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги
Декабрь	500	-	Высокий	-30	1000	100 % Деньги



Таблица 13

## Контракт с поставщиком 6

Контрагент: Поставщик 6      Цена: 30000(Российский рубль)      Аванс на начало года: 0  
 Товар: Металл (тн)      Ставка НДС: 20%      Аванс на конец года: 0

Месяц	Предложение	Мин. партия	Приоритет	Отсрочка платежа, дней	Цена	Тип оплаты
Январь	100	-	Высокий	15	3000 0	100 % Деньги
Февраль	100	-	Высокий	15	3000 0	100 % Деньги
Март	100	-	Высокий	15	3000 0	100 % Деньги
Апрель	100	-	Высокий	15	3000 0	100 % Деньги
Май	100	-	Высокий	15	3000 0	100 % Деньги
Июнь	100	-	Высокий	15	3000 0	100 % Деньги
Июль	100	-	Высокий	15	3000 0	100 % Деньги
Август	100	-	Высокий	15	3050 0	100 % Деньги
Сентябрь	100	-	Высокий	15	3050 0	100 % Деньги
Октябрь	100	-	Высокий	15	3050 0	100 % Деньги
Ноябрь	100	-	Высокий	15	3050 0	100 % Деньги
Декабрь	100	-	Высокий	15	3050 0	100 % Деньги

**6. Курсы валют.** Бизнес-прогноз предназначен для определения возможного изменения курсов валют, в которых предприятие осуществляет расчеты.



## Бюджетирование

Таблица 14

Курс доллара (руб.)

	Месяц											
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Курс	31,00	31,20	31,40	31,60	31,80	32,00	32,20	32,40	32,60	32,80	33,00	33,20

**7. Доходы от внереализационной деятельности.** Бизнес-прогноз предназначен для планирования доходов от участия в деятельности других организаций, доходов от операций с ценными бумагами, от прочих финансовых вложений.

Таблица 15

Доходы от внереализационной деятельности (тыс. руб.)

Статья	Месяц											
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Доходы по финансовым вложениям	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

**8. Кредиты банков.** Бизнес-прогноз предназначен для планирования привлечения кредитных ресурсов и расходования финансовых средств на выплату кредитов и погашение процентов.

Таблица 16

Банковский кредит

Месяц	Остаток, т.р.	Получение, т.р.	Погашение, т.р.	Годовая ставка, %	Сумма процентов, т.р.
Январь	200,00	60,00	-	24	5,30
Февраль	260,00	-	-	24	4,79
Март	260,00	-	-	24	5,30
Апрель	260,00	-	40,00	24	4,34
Май	220,00	-	40,00	24	3,67
Июнь	180,00	-	40,00	24	2,76
Июль	140,00	-	40,00	24	2,04



## Бюджетирование

Август	100,00	-	40,00	24	1,22
Сентябрь	60,00	-	-	24	1,18
Октябрь	60,00	-	-	24	1,22
Ноябрь	60,00	-	-	24	1,18
Декабрь	60,00	-	-	24	1,22

**9. График финансирования.** Бизнес-прогноз используется для определения параметров платежей по бюджетным элементам, у которых отсутствует или не указан поставщик.

Таблица 17

### Отсрочка платежей (в днях)

Статья	Месяц											
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Зарплата основных рабочих	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Зарплата ИТР	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Маркетинговые расходы	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**10. Погашение дебиторской задолженности прошлых лет.** Бизнес-прогноз предназначен для планирования поступлений денежных средств от дебиторской задолженности прошлых лет по конкретным клиентам





## Бюджетирование

срочные инвестиционные проекты, осуществляемые за счет прибыли предприятия.

Таблица 21  
Капитальные вложения (тыс. руб.)

Статья	Месяц											
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Экологическая программа	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Реконструкция цеха 1	100,00	60,00	80,00	0,00	50,00	60,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

На основании вышеприведенного перечня бизнес-прогнозов произведем расчет бюджета доходов и расходов предприятия (таблица 22).



## Бюджет доходов и расходов (тыс. руб.)

Статья	Месяц											
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
<b>Доходная часть</b>	1557,55	1569,37	997,38	1531,62	1665,31	1671,37	1678,74	1742,35	1749,96	1702,48	1654,98	1722,26
<i>Реализация продукции</i>	<i>1542,55</i>	<i>1548,76</i>	<i>974,97</i>	<i>1510,59</i>	<i>1643,30</i>	<i>1649,96</i>	<i>1656,62</i>	<i>1721,77</i>	<i>1728,43</i>	<i>1681,58</i>	<i>1634,52</i>	<i>1700,21</i>
Внутренний рынок	580,00	580,00	0,00	464,00	585,00	585,00	585,00	643,50	643,50	590,00	531,00	590,00
Продукт 1	580,00	580,00	0,00	464,00	585,00	585,00	585,00	643,50	643,50	590,00	531,00	590,00
Экспорт	962,55	968,76	974,97	1046,59	1058,30	1064,96	1071,62	1078,27	1084,93	1091,58	1103,52	1110,21
Продукт 2	962,55	968,76	974,97	1046,59	1058,30	1064,96	1071,62	1078,27	1084,93	1091,58	1103,52	1110,21
<i>Прочая реализация</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>	<i>10,00</i>
Услуга 1	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
<i>Внерезультативные доходы</i>	<i>5,00</i>	<i>10,61</i>	<i>12,41</i>	<i>11,03</i>	<i>12,01</i>	<i>11,41</i>	<i>12,12</i>	<i>10,58</i>	<i>11,53</i>	<i>10,90</i>	<i>10,46</i>	<i>12,05</i>
Доходы по финансовым вложениям	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Курсовая разница	0,00	5,61	7,41	6,03	7,01	6,41	7,12	5,58	6,53	5,90	5,46	7,05
<b>Расходная часть</b>	1376,43	1383,11	1186,36	1358,65	1416,77	1415,71	1452,37	1487,71	1498,06	1475,09	1458,67	1489,24
<i>Условно-переменные затраты</i>	<i>390,73</i>	<i>391,85</i>	<i>262,31</i>	<i>378,80</i>	<i>411,40</i>	<i>409,68</i>	<i>410,45</i>	<i>429,99</i>	<i>432,59</i>	<i>417,48</i>	<i>401,81</i>	<i>418,85</i>
Сырье	75,73	75,20	45,05	72,86	80,42	78,68	78,18	85,00	86,02	83,10	79,98	83,20
Сырье 1	75,73	75,20	45,05	72,86	80,42	78,68	78,18	85,00	86,02	83,10	79,98	83,20
Материалы	75,00	76,65	77,26	75,94	80,98	81,00	82,27	84,99	86,57	84,38	81,83	85,65
Материал 1	24,00	24,67	24,89	19,97	24,99	25,00	25,00	27,50	29,01	26,79	24,23	26,98
Материал 2	51,00	51,98	52,37	55,97	55,99	56,00	57,27	57,49	57,56	57,59	57,60	58,67



## Управление дистанционного обучения и повышения квалификации

### Бюджетирование

Энергетика	240,00	240,00	140,00	230,00	250,00	250,00	250,00	260,00	260,00	250,00	240,00	250,00
Электроэнергия	240,00	240,00	140,00	230,00	250,00	250,00	250,00	260,00	260,00	250,00	240,00	250,00
<i>Условно-постоянные затраты</i>	<i>900,52</i>	<i>900,52</i>	<i>890,52</i>	<i>890,52</i>	<i>890,52</i>	<i>890,52</i>	<i>934,76</i>	<i>942,26</i>	<i>952,26</i>	<i>952,26</i>	<i>962,26</i>	<i>962,26</i>
Вспомогательные материалы	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	457,50	457,50	457,50	457,50	457,50
Металл	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	457,50	457,50	457,50	457,50	457,50
Энергетика	100,00	100,00	90,00	90,00	90,00	90,00	80,00	80,00	90,00	90,00	100,00	100,00
Электроэнергия	100,00	100,00	90,00	90,00	90,00	90,00	80,00	80,00	90,00	90,00	100,00	100,00
Заработная плата	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	170,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
Зарплата основных рабочих	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Зарплата ИТР	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Отчисления от заработной платы	60,52	60,52	60,52	60,52	60,52	60,52	74,76	74,76	74,76	74,76	74,76	74,76
Социальные страховые взносы	60,52	60,52	60,52	60,52	60,52	60,52	74,76	74,76	74,76	74,76	74,76	74,76
Амортизация	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Амортизация зданий	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Амортизация оборудования	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
<i>Коммерческие условно-постоянные затраты</i>	<i>5,00</i>	<i>5,00</i>	<i>4,50</i>	<i>4,50</i>	<i>4,50</i>	<i>4,60</i>	<i>5,00</i>	<i>5,00</i>	<i>4,50</i>	<i>4,00</i>	<i>4,00</i>	<i>4,00</i>
Маркетинговые расходы	5,00	5,00	4,50	4,50	4,50	4,60	5,00	5,00	4,50	4,00	4,00	4,00
<i>Проценты за кредит</i>	<i>5,30</i>	<i>4,79</i>	<i>5,30</i>	<i>4,34</i>	<i>3,67</i>	<i>2,76</i>	<i>2,04</i>	<i>1,22</i>	<i>1,18</i>	<i>1,22</i>	<i>1,18</i>	<i>1,22</i>
Процент	5,30	4,79	5,30	4,34	3,67	2,76	2,04	1,22	1,18	1,22	1,18	1,22
<i>Налоги</i>	<i>65,88</i>	<i>71,95</i>	<i>14,73</i>	<i>71,49</i>	<i>97,68</i>	<i>99,15</i>	<i>91,12</i>	<i>100,24</i>	<i>98,53</i>	<i>91,13</i>	<i>80,42</i>	<i>93,91</i>
Налог на прибыль	57,19	58,82	0,00	54,62	78,49	80,74	71,49	80,41	79,55	71,81	61,99	73,59
Другие обязательные платежи	8,69	13,13	14,73	16,87	19,19	18,41	19,63	19,83	18,98	19,32	18,43	20,32
<i>Затраты на прочую реализацию</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>	<i>9,00</i>
Затраты на оказание услуги 1	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
<b>Сальдо</b>	<b>181,12</b>	<b>186,26</b>	<b>-188,98</b>	<b>172,97</b>	<b>248,54</b>	<b>255,66</b>	<b>226,37</b>	<b>254,64</b>	<b>251,90</b>	<b>227,39</b>	<b>196,31</b>	<b>233,02</b>
<b>Сальдо нарастающим итогом</b>	<b>181,12</b>	<b>367,38</b>	<b>178,40</b>	<b>351,36</b>	<b>599,91</b>	<b>855,57</b>	<b>1081,95</b>	<b>1336,58</b>	<b>1588,49</b>	<b>1815,88</b>	<b>2012,19</b>	<b>2245,21</b>



## Формирование доходной части

Продукт 1. Доходы от реализации Продукта 1 формируются на основе таблицы 1 путем умножения спроса на продукцию (с учетом допущения, что весь спрос удовлетворяется) на цену соответствующего месяца. В январе спрос на Продукт 1 составил 100 штук, цена 5800 рублей, следовательно, полученный в январе доход составит 580 тыс. руб. Аналогично рассчитывается доход каждого последующего месяца.

Продукт 2. Доходы от реализации Продукта 2 формируются на основе таблицы 2 и 14 путем умножения спроса на продукт на цену и на курс доллара соответствующего месяца. Таким образом, доходы от реализации Продукта 2 в январе составят  $150 \cdot 207 \cdot 0,31 = 962,55$  тыс. руб. Аналогично рассчитывается доход каждого последующего месяца.

Услуга 1. Доходы от оказания услуги 1 формируются на основании данных таблицы 3.

Доходы по финансовым вложениям формируются на основе таблицы 15.

Курсовая разница возникает при задержке выплаты денежных средств за Продукт 2 из-за изменения курса валюты за период отсрочки платежа. Расчет курсовой разницы будет проиллюстрирован при описании формирования бюджета денежных средств.

## Формирование расходной части.

Условно-переменные затраты. Затраты на Сырье 1 формируются путем перемножения потребности на производственную программу (таблица 4) и цены расходования единицы Сырья 1 со склада, которая представляет собой средневзвешенную цену различных партий Сырья 1, находящихся или поступивших на склад в конкретном месяце.

Цена расходования единицы каждого элемента в конкретном месяце определяется по формуле:

$$\text{ЦРЭ} = \frac{\text{КЗ}_{\text{нм}} \times \text{ЦРЭ}_{\text{пм}} + \sum(\text{З}_{\text{тм}} \times \text{Цз})}{\text{КЗ}_{\text{нм}} + \sum \text{З}_{\text{тм}}};$$

где  $\text{КЗ}_{\text{нм}}$  – количество запасов на начало месяца;

$\text{ЦРЭ}_{\text{пм}}$  – цена расходования элемента прошлого месяца;



## Бюджетирование

$Z_{\text{тм}}$  – закупка в текущем месяце у конкретного поставщика;  
 $\text{ЦЗ}$  – цена закупки конкретного поставщика.

Для определения цены расходования единицы Сырья 1 в январе проанализируем его движение по складу. На начало года на складе находилось 100 тонн Сырья 1 по себестоимости 280 руб. за единицу (таблица 7). По прогнозу нормируемых запасов (таблица 7) требуется ежемесячно поддерживать остатки Сырья 1 на уровне 100 тонн, следовательно, складские запасы должны остаться неизменными. Учитывая потребность в Сырье 1 на производственную программу января в объеме 250 тонн (таблица 4), программа закупок составит: 150 тонн Сырья 1 у Поставщика 1 по цене 300 руб. за тонну (таблица 8), так как он имеет более высокую приоритетность контракта и 100 тонн Сырья 1 у Поставщика 2 по цене 330 руб. за тонну (таблица 9), так как предложение Поставщика 1 ограничено.

Таким образом, цена расходования Сырья 1 за январь определится следующим образом:

$$(100 \cdot 280 + 150 \cdot 300 + 100 \cdot 330) / 350 = 302,9 \text{ руб.}$$

После определения цены расходования Сырья 1 затраты рассчитываются по следующей формуле:  $250 \cdot 302,9 = 75,73$  тыс. руб.

В февраль начальные остатки Сырья 1 (100 тн) перейдут уже по цене расходования января. В остальном расчет затрат идентичен.

Аналогично рассчитываются все условно-переменные затраты. Однако необходимо обратить внимание на изменение уровня запасов Материала 2 в январе и июле месяце, что предоставляет возможность уменьшить или увеличить закупки соответственно.

Условно-постоянные и коммерческие условно-постоянные затраты, указанные в денежном выражении переносятся в бюджет доходов и расходов из таблиц 5 и 6. Затраты на металл и энергетику считаются по аналогии с условно-переменными затратами.

Проценты за кредит переносятся из таблицы 16, где они рассчитываются на основании следующей формулы:

$$P_k = \frac{C \times (O_{\text{нм}} + P_1 - P_2)}{365} \times n;$$

где  $P_k$  – ежемесячная сумма процентов за пользование кредитом;

$C$  – годовая процентная ставка за пользование кредитом;



## Бюджетирование

- $O_{\text{нм}}$  – остаток кредита на начало месяца;  
 $П_1$  – получение кредита в текущем месяце;  
 $П_2$  – погашение кредита в текущем месяце;  
 $n$  – количество дней месяца.

Например, сумма процентов по кредиту за январь составит:  
 $0,24/365*31*(200+60)= 5,3$  тыс. руб.

Налоги рассчитываются по стандартной схеме: налог на прибыль составляет 24% (сейчас – 20%) от прибыли предприятия, а другие обязательные платежи – 1% от оплаченной выручки (оплаченная выручка рассчитывается при формировании бюджета денежных средств).

Затраты на прочую реализацию формируются по данным таблицы 3 на основе значения нормы прибыли. Так как норма прибыли составляет 10%, следовательно,  $10 \text{ тыс. руб.} * 10\% / 100\% = 1 \text{ тыс. руб.}$  – прибыль от оказания Услуги 1. Тогда затраты составят  $10 - 1 = 9$  тыс. руб.



## Практическое занятие №6

### Гибкие бюджеты в системе затрат

**Задание 1.** Предприниматель Белов Г.С. начинает финансово-хозяйственную деятельность своего предприятия с 1 января. В качестве уставного капитала он внес на расчетный счет 60 000 д.е. В течение первых шести месяцев торговли он планирует получить следующие результаты (таблица 1).

Таблица 1 – Ожидаемые показатели деятельности

<b>Месяц</b>	<b>январь</b>	<b>февраль</b>	<b>март</b>	<b>апрель</b>	<b>май</b>	<b>июнь</b>
Продажи товаров	10000	10000	15000	20000	20000	24000
Закупки товаров	8000	7500	10000	10000	12000	14000

20% продаж планируется произвести с немедленной оплатой, а остальные 80% - с предоставлением двухмесячного товарного кредита покупателям. Поставщики предлагают кредит сроком в один месяц по всем закупкам. Предприниматель намерен нанять двух помощников с заработной платой 600 д.е. в месяц каждому.

Оплата расходов по аренде помещений (5000 д.е в год) будет производиться ежеквартально, за квартал вперед.

Прочие затраты, связанные с ведением деятельности (оплата налогов в бюджет, отчислений в социальные взносы) и составляющие 4000 д.е. в месяц, планируется оплачивать ежемесячно за прошедший месяц.

В январе будет оплачено приобретение автомобиля стоимостью 18000 д.е.

В марте предполагается закупка нового торгового оборудования стоимостью 16200 д.е. с немедленной оплатой.

На свои личные нужды предприниматель предполагает изымать из оборота 600 д.е. ежемесячно. Амортизация по основным средствам будет начисляться на автомобиль – 20%.

На основе приведенной информации подготовьте бюджет движения денежных средств на предстоящие шесть месяцев (по форме таблицы 2).



## Бюджетирование

Таблица 2 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	Итого I полугодие
Остаток на начало месяца							
Выручка (поступление)							
Расходы:							
Прямые материальные затраты							
Прямая ЗП							
Расходы по аренде							
Прочие расходы							
Оплата автомобиля							
Оплата оборудования							
Итого расходов:							
Остаток на конец месяц							

**Задание 2**

Используя методику гибкого бюджетирования, проанализируйте выполнение бюджета (на примере вязального цеха ОАО «КИМ»).

Запланированный выпуск цеха 85030 пар, фактический - 82290 пар. Корректировка планового выпуска  $\pm 10\%$ .

В таблице 3 представлены фактические и бюджетные данные для вязального цеха №4 за февраль \_\_\_ года.



## Бюджетирование

ТАБЛИЦА 3 – ОТЧЕТ О ВЫПОЛНЕНИИ БЮДЖЕТА ЗА ФЕВРАЛЬ  
\_\_\_ГОДА ВЯЗАЛЬНЫМ ЦЕХОМ

В тыс. руб.

<b>Статьи бюджета</b>	По плану	Фактически	Отклонение
Стоимость сырья	319003	293898,3	-25104,7
Вспомог. материалы	37522,4	35296,6	-2225,8
Стоимость электроэнергии на технологические нужды	13055,3	10564,7	-2490,6
ФЗП работников-сдельщиков	29289,8	31841,8	2552
Налоги на ЗП	11862,4	13051,2	1188,8
<b>Итого переменных затрат</b>	<b>410732,9</b>	<b>384652,6</b>	<b>-26080,3</b>
Топливо, ГСМ	30	12,4	-17,6
Запасные детали	800	1525,1	725,1
Хоз.инвентарь	60	309,1	249,1
Стоимость электроэнергии на освещение	4351,7	3521,6	-830,1
Стоимость теплоэнергии на отопление	2636,6	2218,3	-418,3
Стоимость городской воды	1512,6	3569,8	2057,2
ФЗП	22095,8	24021	1925,2
Налоги на ЗП	8948,8	9845,6	896,8
Амортизация основных средств	2401,8	2401,8	0
Услуги вспомогательных цехов	24940,1	24374	-566,1
<b>Итого постоянных затрат</b>	<b>67777,4</b>	<b>71798,7</b>	<b>4021,3</b>
<b>ВСЕГО:</b>	<b>478510,3</b>	<b>456451,3</b>	<b>-22059</b>



## Бюджетирование

Гибкий бюджет вязального цеха №4 по форме таблицы 4  
Таблица 4 - Анализ гибкого бюджета за февраль \_\_года

Статьи бюджета	Уровень производства			Переменные затраты на единицу
	План – 10%	План	План + 10%	
Стоимость сырья				
Вспомогательных материалов				
Стоимость электроэнергии на технологические нужды				
ФЗП рабочих-сдельщиков				
Налоги на ЗП				
<b>Итого переменных затрат</b>				
Топливо, ГСМ				
Запасные детали				
Хоз.инвентарь				
Стоимость электроэнергии на освещение				
Стоимость теплоэнергии на отопление				
Стоимость городской воды				
ФЗП				
Налоги на ЗП				
Амортизация основных средств				
Услуги вспомогательных цехов				
<b>Итого постоянных затрат</b>				
<b>ВСЕГО:</b>				

Отчет о выполнении бюджета с использованием данных гибкого бюджета представлен в таблице 5



## Бюджетирование

Таблица 5– Отчет о выполнении бюджета за февраль \_\_\_ года  
с использованием гибкого бюджета

Статьи бюджета	Бюджет в расче- те на факт	Фактические затраты	Отклонение
Стоимость сырья			
Вспомогательные материалы			
Стоимость электроэнергии на технологические нужды			
ФЗП работников-сдельщиков			
Налоги на ЗП			
<b>Итого переменных затрат</b>			
Топливо, ГСМ			
Запасные детали			
Хоз.инвентарь			
Стоимость электроэнергии на освещение			
Стоимость теплоэнергии на отопление			
Стоимость городской воды			
ФЗП			
Налоги на ЗП			
Амортизация основных средств			
Услуги вспомогательных цехов			
<b>Итого постоянных затрат</b>			
<b>ВСЕГО:</b>			

Прокомментируйте отклонения и сделайте выводы.

## **ЧАСТЬ 5 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**





## **Порядок выбора письменных вопросов и номера задачи**

Учебным планом для студентов заочной формы обучения по направлению 100700 Торговое дело предусмотрено выполнение одной контрольной работы. Контрольная работа включает в себя ответы на два теоретических вопроса и решение задачи. Оформление: 14 шрифт Times New Roman, одинарный интервал (в таблицах допускается шрифт не менее 10). Также возможен и рукописный вариант контрольной работы (ученическая тетрадь в клетку).

Ответы на теоретические вопросы должны носить развернутый, и, одновременно, конкретный характер, раскрывать сущность поставленного вопроса. Теоретическая часть контрольной работы должна обязательно содержать ссылки на используемые источники литературы. При решении задачи необходимо раскрывать экономическое содержание проводимых расчетов, сделать выводы. Вариант контрольной работы определяется в зависимости от начальной буквы фамилии студента (см. таблицу).

Выполненная контрольная работа сдается или высылается студентом в университет в межсессионный период в соответствии с учебным графиком. Студенты должны ознакомиться с замечаниями и рекомендациями преподавателя по контрольной работе и письменно их доработать в той же тетради. Доработанная контрольная работа предьявляется преподавателю при сдаче зачета или экзамена по дисциплине.



## Бюджетирование

<b>начальная буква фамилии (вариант №1)</b>	номера вопросов в темах письменных работ	номер задачи	<b>начальная буква фамилии (вариант №2)</b>	номера вопросов в темах письменных работ	номер задачи	<b>начальная буква фамилии (вариант №3)</b>	номера вопросов в темах письменных работ	номер задачи
А	1,21		Л	11,12		Ф	20,2	
Б	2,20		М	12,11		Х	21,1	
В	3,19		Н	13,10		Ц	4,11	
Г	4,18		О	14,9		Ч	13,19	
Д	5,17		П	15,8		Ш	5,18	
Е	6,16		Р	16,7		Щ	10,4	
Ж	7,15		С	17,5		Э	17,3	
З	8,14		Т	18, 4		Ю	19, 6	
И	9,13		У	19,3		Я	3,13	
К	10,12							



## Тематика письменных вопросов для контрольной работы

1. Структура и последовательность составления бюджетов.
2. Виды бюджетов.
3. Оперативные бюджеты.
4. Бюджет производства.
5. Бюджет продаж.
6. Бюджет расходов и себестоимости. Оценка исполнения бюджетов.
7. Оценка бюджетных показателей
8. Виды нормативов и нормирование.
9. Гибкое бюджетирование и оценка исполнения бюджетов.
10. Финансовые бюджеты.
11. Цели, принципы и функции бюджетирования.
12. Понятие и взаимосвязь бизнес-планирования и бюджетирования.
13. Бюджетирование себестоимости в зависимости от методов ее калькулирования.
14. Оценка бюджетов капитальных вложений.
15. Оценка эффективности внедрения системы бюджетирования на предприятии.
16. Основные проблемы постановки системы бюджетирования на предприятии.
17. Сравнительная характеристика программ для автоматизации процессов бюджетирования.
18. Автоматизация бюджетного процесса на предприятии.
19. Составление бюджетной политики: основные принципы.
20. Оценка финансового состояния на основе составления бюджетов и их корректировка.
21. Бюджетирование на предприятиях разных отраслей.



## Задачи с решениями и для самостоятельного выполнения в контрольной работе

Рассмотрим пример составления генерального бюджета предприятия. В примере приведены исходные данные (ячейки, выделенные цветом) и результаты расчетов (ячейки с белым фоном), даны указания по выполнению расчетов показателей операционных и финансовых бюджетов.

Таблица 4

### Баланс на начало периода (р.)

Актив	№ стр.	Сумма	Пассив	Сумма
Оборотные средства:	1	–	Краткосрочные обязательства:	–
денежные средства	2	10000		
дебиторская задолженность	3	9500	счета к оплате	2200
материальные запасы	4	474	налог на прибыль	4000
запасы готовой продукции	5	3280		
Итого оборотные средства (2+3+4+5)	6	23254	Итого краткосрочные обязательства (3+4)	6200
Основные средства:	7	–	Собственный капитал:	–
Земля	8	20000	акции	70000
здание и оборудование	9	100000	нераспределенная прибыль	7054
Износ	10	–60000		
Основные средства – нетто (8+9–10)	11	60000	Итого собственный капитал (8+9)	77054
Итого активов (6+11)	12	83254	Итого пассивов (6+11)	83254

### Бюджет продаж:

– выручка определяется путем перемножения ожидаемого объема продаж в натуральном выражении и цены одного изделия;

– «Итого» рассчитывается путем суммирования данных по кварталам.

Таблица 5

### Бюджет продаж предприятия

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
1. Ожидаемые продажи, ед. изд.	900	850	950	900	3600
2. Цена, р.	70	70	70	70	–
Выручка, р. (1 × 2)	63000	59500	66500	63000	252000



## Бюджетирование

### Бюджет ожидаемых поступлений денежных средств

При заполнении этого бюджета считаем, что:

- в квартале продаж покупателями оплачивается 70 % от стоимости отгруженной продукции;
- в следующем квартале после отгрузки оплачивается 27 % стоимости отгруженной продукции;
- 3 % стоимости отгруженной продукции составляют проблемные долги, которые предприятие сможет получить только в следующем году.

Дебиторская задолженность на начало периода переносится из баланса на начало периода. Строка «продажи 1 квартала» заполняется, исходя из выручки 1 квартала (бюджет продаж), следующим образом:

- выручка 1 квартала составила 63000 р., из них 70 % будет оплачено в том же квартале (см. выше), а 27 % – в следующем, т. е. во втором квартале;
- соответственно, в первый столбец (1 квартал) по данной строке записываем:  $63000 \cdot 0,7 = 44100$  р.;
- во второй столбец (2 квартал) записываем:  $63000 \cdot 0,27 = 17010$  р.

Остальные строки заполняются аналогично, исходя из выручки соответствующего квартала по бюджету продаж.

Строка «Общее поступление денежных средств» заполняется путем суммирования данных по столбцам и затем переносится в «Бюджет денежных потоков».

Столбец «Итого» заполняется путем суммирования данных по соответствующей строке.

Таблица 6

Бюджет ожидаемых поступлений денежных средств (р.)

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
Дебиторская задолженность на начало периода	9500	–	–	–	9500
Продажи 1 квартала	44100	17010	–	–	61110
Продажи 2 квартала	–	41650	16065	–	57715
Продажи 3 квартала	–	–	46550	17955	64505
Продажи 4 квартала	–	–	–	44100	44100
Общее поступление денежных средств	53600	58660	62615	62055	236930

### Бюджет производства

При заполнении этого бюджета считаем, что:

- себестоимость единицы готовой продукции в прошлом году составляла 41 р.;



## Бюджетирование

- запас готовых изделий на складе на конец периода должен составлять 10 % от продаж следующего квартала;
- запас готовой продукции на начало периода равен запасу на конец предыдущего периода.

Строка «Планируемые продажи» заполняется по бюджету продаж.

Таблица 7

### Бюджет производства (единиц изделий)

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
1. Планируемые продажи	900	850	950	900	3600
2. Желательный запас готовой продукции на конец периода	85	95	90	100	–
3. Запас готовой продукции на начало периода	80*	85	95	90	–
Производство (1+2-3)	905	860	945	910	3620

\* – определяется путем деления запаса готовой продукции на начало периода (по балансу на начало периода) на ее себестоимость в прошлом году.

### Бюджет прямых затрат на материал

При заполнении этого бюджета считаем, что:

- запас материала на конец периода должен составлять 10 % от плановой потребности материала на производство в следующем квартале;
- запас материалов на начало периода равен запасу на конец предыдущего периода.

Строка «Подлежит изготовлению изделий» заполняется по бюджету производства (строка «Производство»).

Таблица 8

### Бюджет прямых затрат на материал

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
1. Подлежит изготовлению единиц изделий	905	860	945	910	3620
2. Потребность в материале на 1 изделие	3	3	3	3	–
3. Потребность в материале для производства, ед. (1×2)	2715	2580	2835	2730	10860
4. Желательный запас материала на конец периода, ед.	258	283,5	273	250	–
5. Запас материала на начало периода, ед.	237 *	258	283,5	273	–
6. Подлежит закупке, ед. (3+4-5)	2736	2605,5	2824,5	2707	10873
7. Цена закупки материалов, р.	2	2	2	2	–
Стоимость закупок, р. (6×7)	5472	5211	5649	5414	21746

\* – определяется путем деления запаса материалов на начало периода (по балансу на начало периода) на их цену закупки.



## Бюджетирование

### Бюджет ожидаемых выплат денежных средств

При заполнении этого бюджета считаем, что:

- в квартале закупки предприятием оплачиваются 50 % стоимости закупаемых материалов;
- в следующем квартале оплачиваются оставшиеся 50 %.

Счета к оплате на начало периода переносятся из баланса на начало периода. Строка «закупки 1 квартала» заполняется, исходя из «стоимости закупок» 1 квартала (бюджет прямых затрат на материал), следующим образом:

- стоимость закупок 1 квартала составила 5472 р., из них 50 % будет оплачено в том же квартале (см. выше), а 50 % в следующем, т. е. во втором квартале;
- соответственно, в первый столбец (1 квартал) по данной строке записываем:  $5472 \cdot 0,5 = 2736$  р.;
- во второй столбец (2 квартал) записываем:  $5472 \cdot 0,5 = 2736$  р.

Остальные строки заполняются аналогично, исходя из стоимости закупок соответствующего квартала по бюджету прямых затрат на материал.

Строка «Итого к оплате в квартале» заполняется путем суммирования данных по столбцам и затем переносится в «Бюджет денежных потоков». Столбец «Итого» заполняется путем суммирования данных по этой строке.

Таблица 9

Бюджет ожидаемых выплат денежных средств (р.)

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
Счета к оплате на начало периода	2200	–	–	–	–
закупки 1 квартала	2736	2736	–	–	–
закупки 2 квартала	–	2605,5	2605,5	–	–
закупки 3 квартала	–	–	2824,5	2824,5	–
закупки 4 квартала	–	–	–	2707	–
Итого к оплате в квартале	4936	5341,5	5430	5531,5	21239

### Бюджет прямых затрат на оплату труда

(оплачиваются в момент совершения)

Строка «Подлежит изготовлению изделий» заполняется по бюджету производства (строка «Производство»).



## Бюджетирование

Таблица 10

## Бюджет прямых затрат на оплату труда

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
1.Подлежит изготовлению единиц изделий	905	860	945	910	3620
2.Прямые затраты труда, часы на ед.	5	5	5	5	–
3.Итого часов (прямые затраты труда) (1×2)	4525	4300	4725	4550	18100
4.Стоимость часа работ, р.	5	5	5	5	–
Общая стоимость, р. (3×4)	22625	21500	23625	22750	90500

**Бюджет общезаводских накладных расходов**

(оплачиваются в момент совершения)

Строка «Прямые затраты труда» заполняется по бюджету прямых затрат на оплату труда [строка «Итого часов (прямые затраты труда)»].

Таблица 11

## Бюджет общезаводских накладных расходов

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
1.Прямые затраты труда (ч.)	4525	4300	4725	4550	18100
2.Переменная ставка накладных расходов, р.	2	2	2	2	–
3.Переменные наклад расходы, р. (1×2)	9050	8600	9450	9100	36200
4.Постоянные накладные расходы (в т.ч. амортизация), р.	6000	6000	6000	6000	24000
5.Итого накладные расходы р. (3+4)	15050	14600	15450	15100	60200
6.В том числе: амортизация, р.	3250	3250	3250	3250	13000
Выплаты денежных средств, р. (5–6)	11800	11350	12200	11850	47200

**Бюджет товарно-материальных запасов** (остаток на конец периода)

Остатки материалов и готовых изделий в натуральных единицах переносятся из бюджета прямых затрат на материал и бюджета производства. Берутся остатки материалов и готовых изделий на конец года (выделены цветом).

Цена закупки единицы материалов берется из бюджета прямых затрат на материал.

Таблица 12

## Бюджет товарно-материальных запасов

Показатели	Остаток в натуральных единицах	Цена (себестоимость) единицы, р.	Остаток в денежном выражении, р.
Материалы	250	2	500
Готовые изделия	100	41 (см. ниже расчет)	4100



**Расчет себестоимости единицы готовой продукции** выполняется по данным бюджета прямых затрат на материал, бюджета прямых затрат на оплату труда и бюджета общезаводских накладных расходов.

Таблица 13

## Расчет себестоимости единицы готовой продукции

Показатели	Цена за единицу, р.	Количество единиц	Итого, р.
Материалы	2	3	6
Затраты труда	5	5	25
Накладные расходы	2	5	10
Итого себестоимость	–	–	41

**Бюджет торговых и административных расходов**

(оплачиваются в момент совершения)

Строка «Ожидаемая продажа (в шт.)» заполняется по бюджету продаж.

Таблица 14

## Бюджет торговых и административных расходов

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
1. Ожидаемая продажа (в шт.)	900	850	950	900	3600
2. Переменные расходы на единицу, р.	4	4	4	4	–
3. Итого переменные расходы, р. (1×2)	3600	3400	3800	3600	14400
4. Постоянные расходы, р.	11000	11000	11000	11000	44000
Общие расходы, р. (3+4)	14600	14400	14800	14600	58400

**Бюджет денежных потоков (кассовый план)**

Бюджет денежных потоков заполняется с учетом следующего:

– кассовый остаток на начало 1 квартала берется из баланса на начало периода;

– кассовый остаток на начало 2, 3, 4 кварталов соответствует кассовому остатку на конец предыдущего квартала;

– разделы «Поступления» и «Выплаты» заполняются по данным предыдущих бюджетов. При этом необходимо обратить внимание, чтобы это были **денежные** доходы и расходы предприятия. Так, поступления денежных средств нельзя переносить из бюджета продаж, поскольку выручку предприятие получает не полностью и не сразу. Правильно поступления перенести из бюджета ожидаемых поступлений денежных средств. Аналогично расходы на покупку материалов определяются по бюджету ожидаемых выплат. При переносе суммы общезаводских накладных расходов необходимо учесть, что амортизация не является денежными расходами предприятия,



## Бюджетирование

поэтому берем данные по строке «Выплаты денежных средств» бюджета общезаводских накладных расходов;

– раздел «Финансирование» заполняется по данным «Бюджета займов и кредитов предприятия»;

– строки «получено кредитов» и «погашено кредитов» переносятся из «Бюджета займов и кредитов предприятия»;

– строка «уплата процентов» рассчитывается ежеквартально, исходя из действующей процентной ставки по кредиту (в нашем примере возьмем ее равной 13 % годовых) и остатка задолженности предприятия по кредитам на начало соответствующего квартала. Расчет ведется по формуле

$$\text{Проценты} = \text{Ост-к задол-ти по кредитам на нач. кв-ла} \cdot 0,13 / 4;$$

Таблица 15

### Бюджет денежных потоков – кассовый план (р.)

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
1. Кассовый остаток на начало периода	10000				
	*	2630	2803	2737	–
2. Поступления	53600	58660	62615	62055	236930
3. <i>Итого денежных средств (1+2)</i>	63600	61290	65418	64792	255099
Выплаты:	–	–	–	–	–
4. Покупка материалов	4936	5342	5430	5532	21239
5. Оплата труда	22625	21500	23625	22750	90500
6. Общезаводские накладные расходы	11800	11350	12200	11850	47200
7. Торговые и административные расходы	14600	14400	14800	14600	58400
8. Закупка оборудования	44500	–	–	–	44500
9. Налог на прибыль	4000 *	–	–	–	4000
10. <i>Итого выплат (4+5+6+7+8+9)</i>	102461	52592	56055	54732	265839
11. Излишек (дефицит) финансовых ресурсов (3–10)	–38861	8698	9363	10060	–
Финансирование:	–	–	–	–	–
12. Получено кредитов	41491	0	0	0	41491
13. Погашено кредитов	0	4547	5426	6299	16272
14. Уплата процентов	0	1348	1201	1024	3573
15. <i>Итого финансирование (12-13-14)</i>	41491	–5895	–6626	–7324	21646
16. <i>Кассовый остаток на конец периода (11+15)</i>	630	803	737	737	–

\* – данные берутся из баланса на начало периода (табл. 4).

Бюджет денежных потоков и нижеследующие бюджеты заполняются с округлением до рублей.

### Бюджет займов и кредитов предприятия

Заполняется следующим образом:

1. По данным предыдущих бюджетов заполняются разделы «Поступления» и «Выплаты» бюджета денежных потоков.



## Бюджетирование

2. В бюджете денежных потоков по 1 кварталу определяется «Излишек (дефицит) денежных средств».

3. Размер кредита в 1 квартале определяется с таким расчетом, чтобы остаток денежных средств на конец квартала составил не менее 5 % от строки «Итого выплат» бюджета денежных потоков следующего квартала. Например, в рассматриваемой задаче «Излишек (дефицит) денежных средств» за 1 квартал составляет - 38 861 р., итого выплат за 2 квартал – 52 592 р. Получаем минимально допустимый остаток денежных средств на конец первого квартала:  $52\,592 \cdot 0,05 = 2\,630$  р. Требуемая сумма кредита  $38\,861 + 2\,630 = 41\,491$  р.

4. Считаем, что покупка оборудования произошла в конце квартала, и кредит потребовался также в конце квартала. Поэтому проценты за 1 квартал не начисляются.

5. Сумма, направляемая на погашение кредита, определяется с таким расчетом, чтобы остаток денежных средств на конец квартала в бюджете денежных потоков был не менее 5 % от «Итого выплат» следующего квартала. В нашем примере получаем:

– «Излишек (дефицит) денежных средств» за 2 квартал составляет 8698 р.;

– уплата процентов за 2 квартал составляет  $41491 \cdot 0,13/4 = 1348$  р.;

– минимально допустимый остаток денежных средств на конец второго квартала  $56055 \cdot 0,05 = 2803$  р.;

– сумма, направляемая на погашение кредита, –  $8698 - 1348 - 2803 = 4547$  р.

Если в результате расчетов окажется, что «Излишек (дефицит) денежных средств» меньше суммы процентов, подлежащих уплате, и минимально допустимого остатка денежных средств на конец квартала, предприятию требуется дополнительный заем, равный разнице между этими показателями.

6. Остаток задолженности предприятия по кредитам на конец квартала определяется как остаток задолженности предприятия по кредитам на начало квартала *плюс* «получено кредитов» *минус* «погашено кредитов». Остаток задолженности предприятия по кредитам на конец квартала переносится в остаток задолженности предприятия по кредитам на начало следующего квартала.



Таблица 16

## Бюджет займов и кредитов предприятия (р.)

Показатели	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Итого
Остаток задолженности предприятия по кредитам на начало периода	0	41491	36944	31518	–
Получено кредитов	41491	0	0	0	41491
Погашено кредитов	0	4547	5426	6299	16272
Остаток задолженности предприятия по кредитам на конец периода	41491	36944	31518	25219	–

**Прогноз отчета о прибылях и убытках:**

– продажи определяются по отгрузке (независимо от оплаты), т. е. по бюджету продаж (строка «выручка»);

– переменная себестоимость продаж рассчитывается путем перемножения себестоимости единицы готовой продукции (41 р. – см. «Расчет себестоимости») на объем продаж в штуках (3600 изделий – см. «Бюджет продаж»);

– налог на прибыль рассчитывается по ставке 24 %: прибыль до налогообложения · 0,24; (в настоящее время – 20%)

– остальные показатели берутся из предыдущих бюджетов. Здесь учитываются как денежные, так и неденежные расходы предприятия, в том числе амортизация.

Таблица 17

## Прогноз отчета о прибылях и убытках

Показатели	Сумма
1. Продажи (по отгрузке)	252000
Переменные расходы:	–
2. переменная себестоимость продаж	147600
3. переменные торговые и административные расходы	14400
4. Маржинальная прибыль (1–2–3)	90000
Постоянные расходы:	–
5. общезаводские накладные постоянные расходы	24000
6. торговые и административные постоянные расходы	44000
7. Прибыль от продаж (4–5–6)	22000
8. Проценты, выплаченные по кредиту	3573
9. Прибыль до налогообложения (7–8)	18427
10. Налог на прибыль (ставка – 24 %)	4422
11. Чистая прибыль (9–10)	14005

**Прогнозный баланс на конец периода:**

– денежные средства берутся из бюджета денежных потоков (остаток на конец 4 квартала);

– дебиторская задолженность рассчитывается по формуле: дебиторская задолженность на начало периода (баланс на начало периода) + выручка (по бюджету продаж) – общее поступление



## Бюджетирование

денежных средств (бюджет ожидаемых поступлений денежных средств);

- материальные запасы и запасы готовой продукции переносятся из бюджета товарно-материальных запасов (в денежном выражении);

- «земля» не изменяется;

- «здания и оборудование» определяются путем суммирования данных на начало периода (баланс на начало периода) и закупок в отчетном периоде (строка «закупка оборудования» бюджет денежных потоков);

- износ определяется путем суммирования данных на начало периода (баланс на начало периода) и начисленной амортизации (строка «в том числе амортизация» бюджета общезаводских накладных расходов);

- счета к оплате рассчитываются по формуле: счета к оплате на начало периода (баланс на начало периода) + стоимость закупок (бюджет прямых затрат на материал) – итого к оплате (бюджет ожидаемых выплат денежных средств);

- налог на прибыль берется из прогноза отчета о прибылях и убытках;

- «акции» не изменяются, т.к. операций с ними не было;

- нераспределенная прибыль определяется путем суммирования данных на начало периода (баланс на начало периода) и полученной чистой прибыли в отчетном периоде (прогноз отчета о прибылях и убытках).

Таблица 18

Прогнозный баланс на конец периода (р.)

Актив	№ стр.	Сумма	Пассив	
Оборотные средства:	1	–	Долгосрочные обязательства:	–
			Кредит	25219
денежные средства	2	2737	Итого краткосрочные обязательства	25219
дебиторская задолженность	3	24570	Краткосрочные обязательства:	–
материальные запасы	4	500	счета к оплате	2707
запасы готовой продукции	5	4100	налог на прибыль	4422
Итого оборотные средства (2+3+4+5)	6	31907	Итого краткосрочные обязательства (4+5)	7129
Основные средства:	7	–	Собственный капитал:	–
Земля	8	20000	Акции	70000
Здание и оборудование	9	144500	Нераспределенная прибыль	21059
Износ	10	–73000		



## Бюджетирование

Основные средства – нетто (8+9–10)	11	91500	Итого собственный капитал (8+9)	91059
<b>Итого активов</b> (6+11)	12	123407	<b>Итого пассивов</b> (2+6+11)	123407

После заполнения проводим проверку равенства актива и пассива прогнозного баланса.



## Условия для самостоятельного решения

В исходные данные примера составления генерального бюджета предприятия вносятся следующие изменения (**по первым трем показателям изменяются данные только 1 квартала, процентная ставка устанавливается на весь год**) – табл. 20.

**Ставка налога на прибыль в настоящее время – 20%**

Таблица 20

### Исходные данные для выполнения контрольной работы студентами

Бюджет	Показатель	Вариант		
		1 (от А до К)	2 (от Л до У)	3 (от Ф до Я)
Бюджет продаж	Ожидаемые продажи, 1 квартал, ед.	800	850	900
Бюджет продаж	Цена реализации, 1 квартал, р.	60	65	75
Бюджет денежных потоков	Закупка оборудования, 1 квартал	45000	55000	50000
Бюджет денежных потоков	Процентная ставка по кредиту (в % годовых)	0,15	0,16	0,12



## Глоссарий

**1. Direct Costing-** Метод учета затрат предприятия, который позволяет выбирать любые произвольные базы разнесения косвенных расходов между видами выпускаемой продукции и подразделениями (отвечающие специфике предприятия и целям его деятельности).

**2. Standart Costing-** Метод учета затрат предприятия, который позволяет на себестоимость продукции относить только прямые затраты, а косвенные единой суммой по предприятию покрывать разницей между выручкой и прямыми затратами.

**3. Активы** - материальные и нематериальные средства учреждения, разделенные по принципу их использования в хозяйственной деятельности: денежные средства, дебиторская задолженность, запасы, оборудование, земля, здания и сооружения.

**4. База разнесения накладных расходов** – показатель, имеющий отношение к различным видам продукции, бизнесам, ЦФО. Пропорционально доле в общем значении показателя, относящейся к конкретному виду продукции и т.д., на него ложится доля общих накладных расходов.

**5. Баланс, ББЛ, Бюджет по балансовому листу** - равновесие между притоком средств, доходами и их расходованием; включает систему показателей, отражающих картину деятельности предприятия, банка, международной организации - это отчет в котором отражается информация об активах и пассивах учреждения в целом и в разрезе ЦФО для принятия оптимальных управленческих решений. По ББЛ можно судить о ликвидности, структуре активов и пассивов учреждения.

**6. БДДС, Кэш-фло, Бюджет движения денежных средств** - используется для получения детальной информации о реальных денежных потоках в целом по учреждению и в разрезе ЦФО, источников финансирования, типов поступлений и выплат. Цель его составления - управление платежеспособностью учреждения

**7. БДР, Отчет о прибылях и убытках, Бюджет Доходов и Расходов** - определяет экономическую эффективность деятельности в целом по учреждению и в разрезе ЦФО, источников финансирования. Цель его составления - управление прибыльностью учреждения.



## Бюджетирование

**8. Бюджет** – финансовый документ установленного формата, по которому происходят планирование и учет результатов хозяйственной деятельности.

**9. Бюджет Баланса, Бюджет по Балансовому Листу (ББЛ)** – бюджет, отражающий структуру имущества (активов) предприятия и источников его формирования (пассивов); составляемый для планирования будущей и учета фактически сложившейся структуры активов/пассивов с целью управления стоимостью предприятия.

**10. Бюджет Движения Денежных Средств (БДДС)** – бюджет, отражающий процесс движения денежных средств по всем видам счетов и кассе предприятия; составляемый для планирования и учета данного движения с целью управления платежеспособностью предприятия.

**11. Бюджет Доходов и Расходов (БДР)** – бюджет, отражающий процесс формирования финансовых результатов деятельности предприятия; составляемый для планирования и учета данного процесса с целью управления прибыльностью и рентабельностью предприятия.

**12. Бюджет предприятия** - план, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении; определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.

**13. Бюджетирование** - составление оперативного финансового плана, отражающего расходы и поступления финансовых средств по отдельным финансовым операциям или инвестируемым проектам. При бюджетировании определяются состав и объем расходов и обеспечивается покрытие этих расходов финансовыми ресурсами из различных источников.

**14. Бюджетная отчетность** по итогам бюджетного периода включает в себя полный перечень аналитических форм и отчетов, определяемых утвержденной бюджетной учетной политикой бюджетного периода, а также требованиями акционеров и руководства компании. Необходимо учитывать, что система бюджетирования связана, прежде всего, с процессами краткосрочного (не более года) планирования и анализа.

**15. Бюджетная структура** - система функциональных бюджетов предприятия, по которой происходят последовательное планирование и учет результатов хозяйственной деятельности всего предприятия.

**16. Бюджетная учетная политика** – документ, определяющий универсальные требования к аналитическому учету, ме-



## Бюджетирование

ханизмам планирования, контроля и анализа, структуре и формату отчетности для целей бюджетирования. Учетная политика определяется акционерами, руководством, заинтересованными службами и другими субъектами бюджетного процесса. Учетная политика принимается и утверждается в рамках года, предшествующему бюджетному периоду.

**17. Бюджетное планирование** – процесс коллективной разработки плана деятельности предприятия на будущий период, в результате которого все мероприятия хозяйственной деятельности представляются в финансовом выражении в формате бюджетов в разрезе финансовой структуры предприятия (по центрам финансовой ответственности).

**18. Бюджетный период** – представляет собой основной отрезок времени периодического бюджетного процесса – календарный год финансово-хозяйственной деятельности.

**19. Бюджетный процесс** – повторяющийся цикл мероприятий каждого бюджетного периода как последовательность этапов и процедур системы бюджетирования.

**20. Выбытие**- отпуск (передача) материальных ценностей (неденежных активов) в подразделения учреждения (ЦФО).

**21. Выплаты** - выплаченные учреждением денежные средства (с расчетных счетов и из кассы). Выплаты производятся: По основной деятельности - выплаты денежных средств, возникающие в результате осуществления закупок для оказания медицинских услуги, расчетов по зарплате с персоналом, оплаты услуг сторонних организаций, налоговых платежей. - По прочей деятельности - выплаты денежных средств, возникающие в результате переводов денежных средств по обеспечению оказания прочих услуг.

**22. Горизонт планирования бюджета** – период, на который можно спрогнозировать деятельность предприятия в количественных показателях данного бюджета с приемлемой точностью.

**23. Доходы** - объем выполненных услуг в денежном исчислении получаемый в процессе осуществления хозяйственной деятельности за определенный период. Различают следующие источники получения доходов в зависимости от типа деятельности:

по основной деятельности - доходы, получаемые в процессе осуществления основной деятельности: объем медицинских, жилищных услуг; по прочей деятельности - доходы от прочих услуг



**24. Консолидированный (итоговый) бюджет** - группировка всех функциональных бюджетов предприятия в разрезах: движения товаров, запасов и внеоборотных активов; формирования доходов и расходов; движения денежных средств; формирования стоимости; предназначенная для планирования и учета результатов хозяйственной деятельности предприятия в целом.

**25. Консолидированный бюджет** – совокупность бюджетных показателей всех организационных уровней компании, объединенный по арифметическим и логическим признакам в единый краткосрочный план финансово-хозяйственной деятельности компании на бюджетный период.

**26. Накладные или косвенные затраты** – затраты, которые непосредственным образом невозможно отнести на конкретный вид продукции.

**27. Натурально-стоимостные бюджеты (Бюджеты Товаров, Запасов и Внеоборотных Активов)** - бюджеты, отражающие движения всех, кроме денежных средств, активов предприятия; составляемые как в натуральных, так и денежных единицах для планирования и учета данного движения.

**28. Оперативный бюджетный контроль** – процедуры связанные с первичным контролем исполнения отдельных статей бюджета (либо планируемых показателей) субъектами системы бюджетирования по результатам оперативного отчетного периода, а также при формировании планируемых показателей предстоящего оперативного отчетного периода. Оперативный контроль осуществляется непосредственно по окончанию оперативного отчетного периода (месяца) либо на этапе планирования показателей на предстоящий оперативный отчетный период.

**29. Операционный бюджет** - бюджет, составляемый по каждому Центру Финансовой Ответственности (ЦФО) для планирования и учета результатов его деятельности (операций).

**30. Оприходование**- прием материальных ценностей - медикаментов, мягкого инвентаря, оборудования и других нематериальных активов, с целью их дальнейшего использования в хозяйственной деятельности учреждения.

**31. Организационный уровень** – наименование организационного уровня для целей бюджетирования в соответствии с корпоративной структурой компании. Определяются следующие организационные уровни компании: консолидированный уровень, уровень филиала, уровень филиала.



**32. Отчетный период** – под отчетным периодом понимается календарный квартал в рамках бюджетного периода. Оперативный отчетный период – под оперативным отчетным периодом понимается календарный месяц в рамках отчетного периода.

**33. Пассивы** - источники средств разделенные по принципу их происхождения: краткосрочная и долгосрочная кредиторская задолженность, фонды, резервы, нераспределенная прибыль.

**34. Переменные затраты** – затраты, зависящие от объема производства (реализации), т.е. изменяющиеся при изменении объемов производства или реализации.

**35. Положение о бюджетной структуре** - внутренний регламентный документ предприятия, описывающий бюджетную структуру предприятия и регламентирующий процесс их формирования, являющийся одной из составных частей пакета регламентов по бюджетному управлению.

**36. Положение об управленческой учетной политике** – внутренний регламентный документ предприятия, закрепляющий правила ведения управленческого учета и являющийся одной из составных частей пакета регламентов по бюджетному управлению.

**37. Постоянные затраты** – затраты, независящие от объема производства (реализации), т.е. остающиеся неизменными при изменениях объемов производства или реализации.

**38. Поступления** - полученные денежные средства в учреждение (на расчетные счета и в кассу). Различаются следующие источники поступлений: По основной деятельности - поступления денежных средств, возникающие в результате осуществления основной деятельности: оплаты медицинских, жилищных услуг, Прочие поступления - поступления денежных средств, возникающие в результате реализации прочих услуг, спонсорские и целевые средства.

предназначенная для планирования и учета результатов хозяйственной деятельности предприятия в целом.

**39. Прибыль** - превышение доходов над расходами. Прибыль формируется по уровням по мере вычитания соответствующих групп расходов: маржинальная, операционная, чистая. Структура уровней прибыли предназначена для анализа и позволяет определять, как та или иная группа затрат влияет на конечный результат. Учреждение формирует следующие уровни прибыли: маржинальная, чистая.



**40. Процедура бюджетного процесса** – совокупность организационных, информационно-аналитических мероприятий; конечная, четко регламентированная последовательность действий субъектов бюджетного процесса, имеющая распознаваемый конечный результат либо целевую установку. Процедуры бюджетного процесса определены двух видов: универсальные и индивидуальные.

**41. Прямой метод учета затрат (Direct Costing)** – метод учета затрат, основанный на формировании *неполной себестоимости*, состоящей только из прямых затрат, и покрытия совокупных накладных (косвенных) затрат *маржинальным доходом (вкладом на покрытие)* – разницей между выручкой и прямыми затратами.

**42. Прямые затраты** – затраты, которые можно непосредственно отнести на конкретный вид продукции или изделие.

**43. Расходы** – затраты материальных и финансовых ресурсов, которые несет учреждение в процессе осуществления своей хозяйственной деятельности для получения будущего дохода. Для ведения бюджетов используется следующая классификация затрат:

Прямые – затраты, прямо прослеживаемые до источника их возникновения и, соответственно, прямо относимые на себестоимость услуг: затраты на медикаменты, мягкий инвентарь, питание, зарплату работников и начисления на нее. Накладные – затраты, не имеющие прямой связи с оказываемыми услугами и потому на себестоимость услуг прямо не относимые. Накладные затраты относятся на деятельность конкретного подразделения, где возникли, или в соответствии с выбранной базой разнесения затрат.

**44. Регламент бюджетного планирования** – документально закрепленный порядок формирования бюджета предприятия. Определяет этапы, участников и временные рамки процесса бюджетного планирования, а также источники и форматы получения/передачи информации.

**45. Регламент бюджетного процесса** – утвержденный график конкретных мероприятий, определяющий сроки их исполнения и ответственный лиц. Предназначен для организации, координации и повышения эффективности бюджетного процесса; обеспечивает гибкость системы бюджетирования компании.

**46. Система бюджетирования** – взаимосвязанная совокупность утвержденных документов, организационных и информационно-аналитических механизмов, направленных на эффек-



## Бюджетирование

тивное осуществление процессов краткосрочного планирования, контроля и анализа в компании

**47. Стандартный метод учета затрат (Standard Costing)** – метод учета затрат, основанный на формировании *полной себестоимости*, т.е списании на себестоимость продукции относящихся к ней прямых затрат и разнесении накладных расходов между видами продукции по различным *базам*.

**48. Статья** – составная часть бюджета, по которой происходят планирование и учет хозяйственных операций одного типа. Статья бюджета – статья управленческого плана счетов, характеризующая динамику, структуру либо результаты финансово – хозяйственной деятельности за определенный период времени. Существенное отклонение по статье бюджета – отклонение фактических показателей конкретной бюджетной статьи от ее планового значения на анализируемый период в относительной величине более, чем на 5%. Отклонение признается существенным при перерасходе / перевыполнении более, чем на 5%, равно как экономии / недовыполнении более, чем на 5%.

**49. Текущий бюджетный контроль** - процедуры связанные с первичным контролем исполнения отдельных статей бюджета (либо планируемых показателей) субъектами системы бюджетирования в процессе нормальной хозяйственной деятельности. Текущий контроль – это ежедневный контроль, он осуществляется в рамках месяца – оперативного отчетного периода (объектом контроля и анализа являются конкретные хозяйственные операции, заключаемые гражданско-правовые договоры, первичные документы).

**50. Типы ЦФО:** Центры инвестиций, Центры прибыли, Центры маржинального дохода, Центры дохода, Центры затрат. Данная классификация основана на разделении ЦФО по видам доходов/затрат, которые определяются, исходя из функциональной деятельности центра.

**51. Управленческая учетная политика** – внутренние правила ведения управленческого учета на предприятии, закрепленные в “Положении об управленческой учетной политике” и обязательные для исполнения всеми ответственными за управленческий учет лицами.

**52. Управленческий учет** – процедура первичного наблюдения, стоимостного и натурального измерения, текущей группировки и итогового обобщения фактов хозяйственной деятельности предприятия с целью обеспечения его руководства



## Бюджетирование

своевременной, достоверной, объективной и достаточной информацией для принятия обоснованных управленческих решений.

**53. Функциональный бюджет** – бюджет, составляемый по определенной области деятельности предприятия (функции) для планирования и учета результатов данной деятельности.

**54. Функциональный бюджет** - бюджет, составляемый по определенной области деятельности предприятия (функций) для планирования и учета результатов данной деятельности.

**55. Хозяйственная операция** – простейшее событие в деятельности предприятия, вызвавшее возникновение доходов, затрат, расходов, поступлений/выплат денежных средств, формирование остатков или движение товарно-материальных ценностей.

**56. Центр финансового учета** – структурное подразделение, которое ведет учет установленных для него показателей доходов и/или расходов, но не отвечает за их величину.

**57. Центр финансовой ответственности (ЦФО)** – структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и/или доходов.

**58. Центры дохода** отвечают за доход, который они приносят фирме за счет своей деятельности, и определяют доходную часть бюджета. Центром дохода может выступать подразделение компании, занимающееся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т.е. функционально предназначенное для получения дохода в виде выручки (Отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть агентов, фирменных магазинов и т.д.).

**59. Центры затрат** образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы, что означает для предприятия затраты. Соответственно, они отвечают за величину произведенных в своей деятельности затрат. Примером Центров затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы (цех, склад, бухгалтерия, реклама, охрана). Центры затрат определяют расходную часть бюджета предприятия.

**60. Центры инвестиций** являются верхним уровнем финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т.е. отвечать за объем заработанной прибыли, но и управлять необоротными активами (основными средствами), в том числе, осуществлять инвестиции (и дезинвестиции). Например, построить новый цех, поменять устаревшее оборудование, а



## Бюджетирование

в больших масштабах – купить фирму, продать бизнес и т.д. В этом случае центр инвестиций контролирует окупаемость этих инвестиций, и таким образом отвечает за рентабельность всех активов фирмы. Центр инвестиций уже всегда только предприятие – либо самостоятельное, либо головная компания многоуровневой структуры.

**61. Центры маржинального дохода** несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода (вклад на покрытие). Создаются на предприятиях, где есть подразделения, осуществляющие более сложный вид деятельности – не одно производство (как центры затрат), и не одну торговлю (как центры дохода), а, например, производство и реализация продукции определенной номенклатуры, т.е. фактически являются отдельными бизнес-направлениями (бизнесами). Бизнесы отвечают за эффективность деятельности, контролируя доходную и расходную части своего направления. Мерой эффективности бизнеса является не доходы и затраты направления по отдельности, а разница между ними в виде маржинального дохода. Под маржинальным доходом (прибылью) понимается разница между выручкой и прямыми (прямо прослеживаемыми до объекта возникновения) затратами. Полученная сумма маржинального дохода идет сначала на покрытие накладных затрат направления, потом накладных затрат предприятия, и далее на формирование чистой прибыли всего предприятия. То направление, которое приносит наибольший маржинальный доход, является и наиболее выгодным для предприятия. Таким образом, предприятие обеспечивает эффективность деятельности своих отдельных направлений бизнеса, ставя им в ответственность уровень маржинального дохода

**62. Центры прибыли** отвечают перед руководством суммой заработанной прибыли, т.е., они по аналогии с центрами маржинального дохода контролируют как расходную, так и доходную сторону своей деятельности. Но центры прибыли рассчитывают доходы и затраты не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает предприятие – как самостоятельное, так и в составе многоуровневой структуры, например, холдинга.

**63. Шаг планирования бюджета** – периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется данный бюджет.

## ЧАСТЬ 6 СЕМИНАРЫ





## Семинарское занятие №1

### Бюджетирование в системе управления предприятием

#### Вопросы:

1. Основные категории планирования и бюджетирования:
  - планы;
  - программы;
  - бюджеты.
2. Планирование и его роль в управлении организацией.
3. Понятие программирования и его основные этапы.
4. Понятие «бюджетирование».
5. Определение понятия «бюджет».
6. Основные функции бюджета.
7. Классификация бюджетов по срокам.
8. Классификация бюджетов по назначению.
9. Классификация бюджетов по методам разработки.
10. Классификация бюджетов по уровню детализации.
11. Основные этапы процесса составления главного бюджета организации.
12. Элементы главного бюджета.
13. Примерная схема бюджета организации, занятой производственной деятельностью.
14. Основные условия достижения целей бюджетирования.

#### Рефераты:

1. Основы и виды планирования.
2. Бюджетирование и контроль.



## Семинарское занятие № 2

### Особенности бюджетирования в торговле и промышленности

#### Вопросы:

1. Понятие операционного бюджета.
2. Основные элементы операционного бюджета.
3. Назначение и порядок разработки бюджета продаж. Проблемы его составления.
4. Назначение и порядок разработки бюджета производства.
5. Назначение и порядок разработки бюджета материальных затрат.
6. Назначение и порядок разработки бюджета трудовых затрат.
7. Назначение и порядок разработки бюджета общепроизводственных расходов.
8. Назначение и порядок разработки бюджета коммерческих расходов.
9. Назначение и порядок разработки бюджета управленческих расходов.
10. Понятие финансового бюджета и его основные элементы.
11. Сущность, назначение и порядок разработки инвестиционного бюджета.
12. Сущность, назначение и порядок разработки бюджета денежных средств. Проблемы его составления.
13. Сущность, назначение и порядок разработки прогнозного отчёта о прибылях и убытках.
14. Сущность, назначение и порядок разработки прогнозного бухгалтерского баланса.

#### Рефераты:

1. Бюджет продаж и бюджет денежных средств. Проблемы их составления.
2. Особенности составления финансового бюджета.



## **Семинарское занятие №3**

### **Центры ответственности как инструмент бюджетного планирования**

#### **Вопросы:**

1. Понятие финансовой структуры организации.
2. Понятие центров ответственности.
3. Основные типы центров ответственности.
4. Характеристика центра затрат.
5. Характеристика центра прибыли.
6. Характеристика центра инвестиций.
7. Другие типы центров ответственности:
  - доходов;
  - продаж;
  - обслуживания.
8. Этапы формирования управленческого учёта на основе центров ответственности.

#### **Рефераты:**

1. Особенности центров затрат в клиентских компаниях
2. Центры инвестиций в структуре производственных предприятий

## **Семинарское занятие №4**

### **Информационное обеспечение и информационные технологии бюджетирования**

1. Виды экономической информации.
2. Понятие и содержание плановой информации.
3. Понятие и содержание нормативно-справочной информации.
4. Понятие и содержание учётной информации.
5. Место и роль управленческого учёта в информационной системе организации.
6. Объединяющие признаки финансового и управленческого учёта.
7. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учёта:
  - по целям;
  - по пользователям информации;



## Бюджетирование

- по источникам информации;
- по правилам ведения учёта.

8. Программные продукты для бюджетирования (на примере SAP)

### Рефераты:

1. Сущность и значение управленческого учёта в современных условиях.
2. Место и роль информационной системы организации.
3. Проблемы бюджетирования, решаемые с помощью программных разработок

## Семинарское занятие №5

### Бюджетный регламент и его особенности в торговле

1. Понятие бюджетного регламента
2. Примеры бюджетных регламентов различных компаний и их краткий анализ
3. Роль бюджетного комитета в формировании и выполнении регламента.
4. Формирование бюджетов по центрам финансовой ответственности и по видам деятельности (бизнес-процессам).

### Рефераты:

1. Информация для составления бюджетного регламента
2. Составные элементы бюджетного регламента (сравнение торговых и производственных компаний)

## Семинарское занятие №6

### Проектирование и внедрение системы бюджетирования

### Вопросы:

1. Проектирование для тотального бюджетирования бизнес-процессов
2. Этапы проектирования системы бюджетирования: проектное задание, проект и внедрение. Выделение контрольных точек для оценки качества элементов системы бюджетирования.



## Бюджетирование

3. Характеристика документов, соответствующих каждому этапу бюджетного проектирования.
4. Формирование архитектуры системы бюджетирования.
5. Бюджетно-учетная политика предприятия.

### Рефераты:

1. Технологии описания информационных процессов для составления бюджетов.
2. Тотальное и минимальное бюджетирование.

## Семинарское занятие №7 **Управленческий учет и отчетность по центрам ответственности**

### Вопросы:

1. Учёт и контроль по центрам ответственности и его основные задачи.
2. Проблемы определения статей затрат при закреплении ответственности менеджера.
3. Аналитический учёт затрат и его роль в организации учёта по центрам ответственности.
4. Содержание ежемесячных отчётов об исполнении бюджетов.
  - 4.1. Содержание отчётности центра затрат.
  - 4.2. Содержание отчётности центра прибыли.
  - 4.3. Содержание отчётности центра инвестиций.
5. Классификация отчётности в зависимости от уровня управления.
  - 5.1. Содержание и назначение информационной отчётности.
  - 5.2. Содержание и назначение отчётности об экономических результатах.
  - 5.3. Содержание и назначение результативной отчетности о деятельности.
6. Статус центра ответственности и его влияние на содержание внутренней отчётности.

### Рефераты:

1. Сравнение управленческого и финансового учета
2. Качество отчетности по центрам ответственности



## **Семинарское занятие №8 Бюджетный контроль и взаимосвязь с финансовым контролем на предприятии**

### **Вопросы:**

1. Разработка ценовой политики как важнейшая задача управленческого учёта.
2. Определение величины допустимых затрат для получения желаемой прибыли.
3. Определение наиболее прибыльного объёма продаж.
4. Соотношение цены с ценностью товара для покупателя.
5. Противоречия финансовых и маркетинговых служб при формировании цены.
6. Сущность затратного (пассивного) подхода к ценообразованию. Его преимущества и недостатки.
7. Сущность ценностного (активного) подхода к ценообразованию.
8. Установление цены безубыточности продукции.
9. Основные показатели, определяющие управленческие решения по капитальным вложениям.

### **Рефераты:**

1. Роль ценовой политики в управлении организацией.
2. Проблемы инвестирования в российской экономике

## **Семинарское занятие №9 Анализ бюджетных отклонений и принятие управленческих решений**

### **Вопросы:**

1. Основные направления анализа ассортимента продукции.
2. Содержание планирования и анализа ассортимента продукции в условиях административной экономики.
3. Роль и значение оптимизации ассортимента в рыночной экономике.
4. Основные подходы к анализу ассортиментной политики.
  - 4.1. Сущность маржинального подхода к анализу ассортиментной политики.
  - 4.2. Сущность статистического подхода к анализу ассортиментной политики.
  - 4.3. Анализ ассортиментной политики на основе видов стоимости.



## Бюджетирование

5. Оптимизация ассортимента на основании маржинального подхода.
6. Порядок принятия решения по производству новой продукции.
7. Использование графика безубыточности для установления цены на новые продукты.

### **Рефераты:**

1. Производственная программа и проблемы её составления.
2. Значение управления ассортиментной программой в деятельности организации.

## ЧАСТЬ 7 ТЕСТЫ





## Бюджетирование

1. Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета?

- а. бюджет коммерческих расходов
- б. бюджет продаж
- в. бюджет производства
- г. бюджет себестоимости продаж

2. Бюджет денежных средств разрабатывается до:

- а. плана прибылей и убытков
- б. бюджета капитальных вложений
- в. бюджета продаж
- г. прогнозного бухгалтерского баланса

3. Найдите верное утверждение:

- а. прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы,
- б. прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы – коммерческие расходы,
- в. прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) – коммерческие расходы – управленческие расходы,
- г. прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) – производственная себестоимость

4. Для расчета количества материалов, которые необходимо закупить, должен быть подготовлен:

- а. бюджет общепроизводственных расходов
- б. бюджет коммерческих расходов
- в. бюджет производства
- г. бюджет продаж

5. План прибылей и убытков должен быть подготовлен до того, как начнется разработка:

- а. бюджета денежных средств



## Бюджетирование

- б. бюджета административных расходов
- в. бюджета коммерческих расходов
- г. бюджета общепроизводственных расходов

6. Поведение издержек организации описывается формулой  $Y = 800 + 4X$ . При выпуске 400 ед. изделий планируемые затраты организации составят:

- а. 3000 руб.
- б. 2400 руб.
- в. 2000 руб.
- г. ни один ответ не верен

7. Предприятие производит 400 ед. изделий. Общая сумма его затрат 80 тыс. руб., размер постоянных расходов – 30 тыс. руб. Гибкий бюджет затрат предприятия может быть представлен в виде:

- а.  $Y = 80000 + 125X$
- б.  $Y = 30000 + 125X$
- в.  $Y = 50000 + 125X$

8. Количество материала А, необходимое для производства запланированного выпуска продукции = 500кг. На начало периода имелся запас этого материала в количестве 100кг, требуется создание запаса материала А на конец данного периода в размере 150кг. Определить объем закупки материала

- а. 550 кг
- б. 450 кг
- в. 250 кг
- г. 750 кг

9. Запас готовой продукции к концу периода увеличился по сравнению с запасом на начало того же периода на 16000 шт., удельная производственная себестоимость продукции при этом не изменилась и составляет – 5д.е./шт., себестоимость произведенной в данном периоде продукции – 500000д.е. Определить себестоимость реализованной продукции

- а. 580 000 д.е.



## Бюджетирование

- б. 420 000 д.е.
- в. 160 000 д.е.

10. Для составления планового баланса на конец периода необходимы данные:

- а. бюджета продаж, бюджета себестоимости реализованной продукции
- б. бюджета продаж, бюджета производства, плана прибылей и убытков
- в. баланса на конец отчетного периода, плана прибылей и убытков, бюджета денежных средств.

11. Задолженность фирмы поставщикам на конец периода – 44420д.е., при задолженности на начало того же периода – 150000д.е., за данный период были совершены закупки на сумму – 481000д.е. Определить выплаты по счетам за период

- а. 586580д.е.
- б. 331000 д.е.
- в. 375420

12. Чистая выручка с продаж предприятия за отчетный период составила – 450000д.е., производственная себестоимость продукции, реализованной за тот же период – 115000д.е., расходы на реализацию – 150000д.е., общие административные расходы – 100000д.е., таким образом. Определить прибыль предприятия от продаж в данном периоде.

- а. 585000 д.е.
- б. 85000д.е
- в. 315000 д.е.
- г. 250000 д.е.

13. Плановое значение удельных переменных затрат – 2д.е./шт., плановая величина постоянных затрат – 300д.е., плановый объем выпуска – 400шт., фактический выпуск – 500шт., фактические затраты – 1200д.е. На какую сумму покажет благоприятные отклонения затрат правильно составленный отчет?

- а. 100 д.е.
- б. 200 д.е.



## Бюджетирование

- в. 500 д.е.
- г. 150 д.е.

14. Бюджет, основанный на добавлении к бюджетному периоду одного месяца, как только истекает текущий, называется

- а. гибким
- б. оперативным
- в. непрерывным
- г. прогнозным.

15. В состав операционного бюджета предприятия входит:

- а. инвестиционный бюджет
- б. бюджет прямых затрат на оплату труда
- в. бюджет потока денежных средств

16. Прогнозный отчет о движении денежных средств разрабатывается непосредственно на основе:

- а. прогнозного отчета о прибылях и убытках
- б. бюджета капитальных вложений
- в. бюджета общехозяйственных накладных расходов
- г. долгосрочного прогноза объема продаж

17. Финансовые показатели бизнес-плана должны быть сбалансированы:

- а. с показателями рентабельности
- б. с показателями капиталоемкости
- в. с показателями производства и реализации продукции

18. Смета прибылей и убытков отражает:

- а. прибыль (убытки) как по основной, так и по другим видам деятельности,
- б. прибыль (убыток) от реализации продукции,
- в. прибыль организации до налогообложения,
- г. прибыль от основной деятельности организации и чистую прибыль.



19. Увеличение остатков готовой продукции на конец периода при постоянном объеме выпуска продукции:

- а. не оказывает влияния на объем реализации продукции,
- б. увеличивает объем реализации продукции за отчетный период,
- в. уменьшает объем реализации продукции за отчетный период.

20. К переменным расходам относятся:

- а. арендная плата,
- б. проценты за кредит,
- в. расходы на сырье и материалы.

21. Совокупные постоянные затраты организации – 3000 тыс. руб., объем производства – 500 ед. изделий. При объеме производства 400 ед. изделий постоянные затраты составят:

- а. 2000 тыс. руб. в сумме,
- б. 3000 тыс. руб. в сумме,
- в. 7,5 тыс. руб. на единицу,
- г. верны второй и третий ответы,
- д. не один ответ не верен.

22. Связь финансового бюджета с операционным осуществляется через

- а. прогнозы о прибылях и убытках
- б. бюджет продаж
- в. бюджет себестоимости
- г. бюджет капитальных затрат

23. Работа над финансовыми бюджетами заканчивается составлением...

Закончите предложение.

- а. прогнозного баланса
- б. бюджета движения денежных средств
- в. бюджета доходов и расходов
- г. бюджета продаж



## Бюджетирование

24. Вставьте пропущенное слово: Периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется данный бюджет, называется ... планирования.

- а. сроком
- б. этапом
- в. стадией
- г. шагом

25. План прибылей и убытков должен быть разработан до того, как начнется разработка

- а. бюджета денежных средств и прогнозного баланса
- б. бюджета административных расходов
- в. бюджета коммерческих затрат
- г. бюджета общепроизводственных расходов

26. Методы, которые выбирает менеджмент для реализации функции планирования, зависят от ...

- а. национальных особенностей данной экономики
- б. степени неопределенности внешней среды в данном виде бизнеса**
- в. технологических особенностей данного бизнеса
- г. субъективных решений высшего руководства

27. Основная задача тактического планирования

- а. обеспечить выживание организации в меняющейся внешней среде
- б. поставить конкретные цели перед исполнителями
- в. обеспечить бесперебойную работу всех звеньев организации
- г. **согласовать действия специализированных звеньев организации**



## Бюджетирование

## 28. Бюджетирование, как метод организации планирования

...

- а. должен активно осваиваться отечественными организациями как модный элемент западной практики управления
- б. должен активно осваиваться отечественными организациями, поскольку позволяет управлять внутренними издержками**
- в. в отечественной практике не применим из-за различий в учетной политике организаций
- г. следует применять избирательно, поскольку у отечественных предприятий сложились свои приемы внутреннего планирования

## 29. Организационная структура предприятия зависит от:

- а. формы организации и степени его децентрализации;
- б. объектов учёта затрат;
- в. номенклатуры объектов калькулирования;
- г. способов распределения накладных расходов.

## 30. Производственная структура показывает:

- а. сочетание продуктовой и территориальной формы управления;
- б. состав и структуру цехов, служб; формы построения взаимосвязи между ними;
- в. масштаб и тип производства;
- г. внутренний (внутрихозяйственный) экономический механизм организации.

## 31. Типы производственных структур:

- а. массовая и серийная;
- б. специализированная и специальная;
- в. продуктовая и технологическая;
- г. полная и усечённая.

32. Внутренний (внутрихозяйственный) экономический механизм организации включает в себя такие элементы, как:



## Бюджетирование

- а. масштаб и тип производства, формы его организации, уровень автоматизации;
- б. планирование, ценообразование, стимулирование, учёт, контроль и регулирование;
- в. учёт, контроль и анализ;
- г. документацию, инвентаризацию, оценку, калькуляцию, планирование и лимитирование.

33. Организация управленческого учёта базируется на:

- а. децентрализации управления;
- б. централизации управления;
- в. сочетании технологической и продуктовой структуры;
- г. всё вышеперечисленное.

34. Финансовая структура организации представляет собой:

- а. состав цехов, служб и взаимосвязи между ними;
- б. совокупность экономических служб организации;
- в. совокупность форм финансовой отчётности;
- г. совокупность центров ответственности.

35. Основные типы центров ответственности:

- а. центр затрат, центр прибыли и центр инвестиций;
- б. центр доходов, центр расходов и центр денежных средств;
- в. центр затрат, центр услуг и центр продукции;
- г. центр управления, центр обслуживания и центр производства.

36. Менеджер центра затрат несёт ответственность

- а. за расходы и доходы центра;
- б. за расходование средств в соответствии с доведённым до него бюджетом;
- в. за доведенные ему задания по формированию прибыли;
- г. за эффективность вложений в активы центра.

37. Менеджер центра прибыли несёт ответственность

- а. за расходы и доходы центра;
- б. за расходование средств в соответствии с доведённым до него бюджетом;



## Бюджетирование

- в. за доведенные ему задания по формированию прибыли;
- г. за эффективность вложений в активы центра.

38. Менеджер центра инвестиций несёт ответственность

- а. за расходы и доходы центра;
- б. за расходование средств в соответствии с доведённым до него бюджетом;
- в. за доведенные ему задания по формированию прибыли;
- г. за эффективность вложений в активы центра.

39. Трансфертная цена – это:

- а. условная цена на продукцию одного центра ответственности, передаваемую другому центру;
- б. цена на продукцию без налогов, изымаемых из выручки;
- в. отпускная цена на продукцию;
- г. все ответы не верны.

40. Методы трансфертного ценообразования:

- а. плановый, фактический и нормативный;
- б. рыночный, затратный и договорной;
- в. затратный, доходный и балльный;
- г. доходный, расходный и комбинированный.

41. К центру затрат применима трансфертная цена:

- а. рыночная;
- б. определяемая на основе затрат;
- в. договорная;
- г. все ответы не верны.

42. К центру прибыли применимы трансфертные цены:

- а. рыночные, «затраты плюс», договорные;
- б. переменная себестоимость, полная себестоимость, «затраты плюс»;
- в. определяемые на основе взаимных уступок подразделений;
- г. все ответы верны.

43. Выбор метода трансфертного ценообразования зависит от:

- а. типа центра ответственности;
- б. состояния рынка промежуточных продуктов;
- в. степени децентрализации внутрифирменного управления;
- г. все ответы верны.



44. Основным отчётным документом центра затрат является:

- а. отчёт об исполнении сметы (бюджета);
- б. отчёт о прибыли;
- в. отчёт о рентабельности активов (инвестиций);
- г. отчёт о доходах и расходах.

45. Основным отчётным документом центра прибыли является:

- а. отчёт об исполнении сметы (бюджета);
- б. отчёт о прибыли;
- в. отчёт о рентабельности активов (инвестиций);
- г. отчёт о доходах и расходах.

46. Основным отчётным документом центра инвестиций является:

- а. отчёт об исполнении сметы (бюджета);
- б. отчёт о прибыли;
- в. отчёт о рентабельности активов (инвестиций);
- г. отчёт о доходах и расходах.

47. Основные принципы организации управленческого учёта:

- а. обеспечение менеджеров разных уровней управления необходимой для принятия решений информацией;
- б. обобщение информации по каждому центру ответственности;
- в. контроль за затратами, объёмом производства и прибылью структурных подразделений;
- г. все ответы верны.

48. Бюджет организации – это:

- а. план финансовой деятельности;
- б. план производства и продаж;
- в. инвестиционный план деятельности
- г. финансовый план на конкретный период, согласованный с производственно-сбытовой деятельностью.

49. Бюджеты разрабатываются:

- а. только для организации в целом;



## Бюджетирование

- б. только для структурных подразделений организации;
- в. только для центров прибыли
- г. могут составляться как в целом для организации, так и для ее структурных подразделений

50. Система бюджетирования является:

- а. частью общего процесса управления экономикой предприятия;
- б. технической стороной учета затрат и результатов;
- в. работой, позволяющей предприятию соизмерить затраты с результатами.
- г. все ответы верны

51. Система бюджетирования необходима и возможна:

- а. только в коммерческих организациях;
- б. только в бюджетных учреждениях и организациях;
- в. как в коммерческих, так и в бюджетных организациях.
- г. невозможно применение в коммерческих и в бюджетных организациях.

52. По срокам выделяют следующие виды бюджетов:

- а. оперативные, стратегические, тактические;
- б. оперативные, текущие, скользящие;
- в. оперативные, тактические, текущие,
- г. оперативные, скользящие, стратегические

53. По назначению бюджеты делятся на :

- а. операционные, финансовые;
- б. бюджетные, текущие;
- в. операционные, бюджетные
- г. общие и частные

54. По методам разработки выделяют следующие виды бюджетов:

- а. статичные, оперативные;
- б. статистические, управленческие;



## Бюджетирование

- в. гибкие и статичные,
- г. общие и частные

55. Генеральный (главный) бюджет – это:

- а. совокупность планов, составленных для организации в целом;
- б. совокупность планов, составленных для основных структурных подразделений организации;
- в. совокупность планов, составленных для центра прибыли;
- г. совокупность планов, предназначенных для составления прогнозного отчёта о прибылях и убытках.

56. Первым шагом в составлении бюджетов является составление:

- а. бюджета продаж;
- б. бюджета производства ;
- в. прогнозного отчета о прибылях и убытках;
- г. бюджета денежных средств.

57. В состав финансового бюджета организации входит:

- а. бюджет производства;
- б. бюджет продаж;
- в. бюджет инвестиций;
- г. бюджет производственных запасов

58. Заключительным этапом в составлении финансового бюджета является составление:

- а. прогнозного баланса;
- б. инвестиционного бюджета;
- в. прогнозного отчёта о прибылях и убытках;
- г. бюджета денежных средств.

59. Бюджет закупок материалов составляется на основе:

- а. бюджета производства;
- б. бюджета продаж;



## Бюджетирование

- в. бюджета материальных затрат;
- г. прогнозного отчёта о прибылях и убытках.

60. Бюджет материальных затрат составляется на основе:

- а. бюджета продаж;
- б. бюджета производственных запасов;
- в. бюджета производства;
- г. бюджета денежных средств.

61. Бюджет прямых трудовых затрат составляется на основе:

- а. бюджета продаж;
- б. бюджета производства ;
- в. бюджета материальных затрат;
- г. бюджета денежных средств.

62. Бюджет производства составляется на основе:

- а. бюджета продаж;
- б. бюджета инвестиций ;
- в. бюджета материальных затрат;
- г. бюджета денежных средств.

63. Статичный бюджет рассчитывается на:

- а. конкретный уровень деловой активности;
- б. несколько вариантов деловой активности;
- в. применение комплексного анализа хозяйственной деятельности;
- г. применение факторного анализа хозяйственной деятельности.

64. «План, в котором отражаются предполагаемые источники финансирования средств и направления их использования» - это:

- а. операционный бюджет
- б. генеральный бюджет ;
- в. бюджет производства;
- г. финансовый бюджет



65. Прирост денежных средств у предприятия к концу отчетного периода:

- а. возможен только в случае получения организацией прибыли;
- б. может быть в случае убыточной деятельности;
- в. при наличии положительного сальдо всех составляющих итоговой прибыли
- г. не связан с результатами финансовой деятельности предприятия.

66. Если предприятие продает продукцию по ценам выше себестоимости, но не получает за него денежные средства, то оно:

- а. будет иметь в отчетности прибыль, но не иметь денежных средств;
- б. не будет иметь ни прибыли, ни денежных средств на счете;
- в. будет иметь кредиторскую задолженность
- г. невозможно дать однозначный ответ.

67. Гибкий бюджет предусматривает:

- а. конкретный уровень деловой активности;
- б. несколько уровней деловой активности;
- в. сравнение только абсолютных значений показателей в денежном выражении;
- г. сравнение только абсолютных значений показателей в процентном соотношении.