

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

*Кафедра финансов организации*

**Е.Ю. СТРЕЛЬНИК, А.А. КАМАЛОВА, К.Т. ХАЙРУЛЛИНА**

## **ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

**Методическая разработка  
для проведения семинарских, практических занятий  
и самостоятельной работы студентов, обучающихся  
по направлению подготовки: 080100.62 - «Экономика»  
профиль «Экономика предприятий и организаций»**

**Казань – 2015**

**УДК 336.64**

**ББК У9291.9-23**

*Принято на заседании кафедры финансов организации  
Протокол № 11 от 31 марта 2015 года*

**Рецензенты:**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры финансов организации КФУ **И.Г. Хайруллин**;  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры финансов организации КФУ **Д.Ш. Усанова**

**Стрельник Е.Ю., Камалова А.А., Хайруллина К.Т.**

**Финансовое планирование и бюджетирование /**

Стрельник Е.Ю., Камалова А.А., Хайруллина К.Т.. – Казань: Казан.  
ун-т, 2015. – 52 с.

Данная методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование в организации» студентами, обучающимися по специальности 080100.62 - «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций» и включает: вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, практические задания и задания для самостоятельной работы, список литературы.

**© Стрельник Е.Ю., Камалова А.А.,  
Хайруллина К.Т.,**

**2015**

**© Казанский университет, 2015**

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации.....	6
Тема 2. Процесс бюджетирования и его основные этапы.....	9
Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления.....	11
Тема 4. Финансовые бюджеты организации: состав и структура, порядок консолидации.....	27
Тема 5. Принципы преемственного (приростного) бюджетирования. Гибкие бюджеты. Анализ «Цена-объем-прибыль». Альтернативные методы бюджетирования.....	34
Тема 6. Финансовая структура организации.....	48
Тема 7. Правовое обеспечение процесса бюджетирования.....	50

## ВВЕДЕНИЕ

Данная методическая разработка способствует системному изучению дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование» студентами, обучающимися по специальности 080100.62 - «Экономика» профиль «Экономика предприятий и организаций» и включает: вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, практические задания и задания для самостоятельной работы, список литературы.

Основной задачей методической разработки является систематизация и структуризация процесса преподавания дисциплины посредством описания содержания семинарских и практических занятий с целью обеспечения качества преподавания.

Семинарские занятия по дисциплине проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами организации. Классическим компонентом организации семинарского занятия является опрос. Для этой цели методическая разработка содержит ряд контрольных вопросов и заданий, которые предназначены для проверки качества усвоения материала лекций, семинарских занятий и самостоятельного изучения источников литературы, рекомендованных программой дисциплины. Ответы на контрольные вопросы готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем по результатам изучения каждой темы. По решению преподавателя опрос может проводиться как в устной, так и в письменной форме.

Практические занятия проводятся на базе практических заданий и заданий для самостоятельной работы. Задания выполняются как в аудитории, так и в режиме самостоятельной работы с последующей проверкой результатов на практическом занятии. При проведении практических занятий используются как классические методы обучения в виде типовых заданий, позволяющих студентам освоить базовые модели, применяемые в практике бюджетирования, так активные методы обучения в форме кейсов, обсуждения докладов и

деловых игр, которые способствуют развитию креативного мышления будущих менеджеров.

Преподаватель оценивает работу студентов по балльной шкале:

Оценка «5» – «отлично» выставляется за самостоятельно выполненное задание, полностью отвечающее методическим требованиям, содержащее ссылки на источники (если это предусмотрено заданием).

Оценка «4» – «хорошо» выставляется при наличии небольших арифметических ошибок в вычислениях, недостаточно полный ответ при наличии ссылок на источники или выполнение задания с небольшими подсказками со стороны преподавателя.

Оценка «3» – «удовлетворительно» проставляется за вычисления, произведенные с небольшими методическими ошибками, при отсутствии ссылок на источники литературы, нелогично изложенный материал, использование конспектов (слайдов обучающих презентаций) при устном ответе, существенную помощь преподавателя при выполнении задания.

Оценка «2» – «неудовлетворительно» проставляется за грубые методические ошибки в расчетах и ответах на вопросы, неспособность самостоятельно объяснить ход решения или выполнить задание без посторонней помощи.

В случае, если студент не выполняет задания, предусмотренные требованиями, в установленное для этого время и без уважительной причины, то в текущий рейтинг проставляется оценка «0», что не отменяет обязанности выполнить домашнее задание и не компенсируется выполненным заданием.

Оценки за устный ответ и выполненные задания, предусмотренные методическими пособиями, выставляются в семестровый рейтинг текущей успеваемости студента в соответствии с положением о рейтинговой системе.

## **ТЕМА 1. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ (1 ЗАНЯТИЕ)**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Виды текущих и оперативных финансовых планов организации.
2. Сущность, цели и задачи бюджетирования, его роль в системе управления финансами.
3. Функции и принципы бюджетирования.
4. Составляющие бюджетирования: технология, организация, автоматизация.
5. Виды бюджетов организации и их классификация.
6. Опыт финансового планирования в организациях России и за рубежом.

### **Контрольные вопросы**

1. Какова роль финансового планирования в процессе управления организацией? На основе изученной литературы дайте определение финансового планирования, представленное в источнике.
2. Охарактеризуйте долгосрочные финансовые планы организации. Для каких целей они используются?
3. Опишите виды текущих и оперативных финансовых планов. Что представляет собой оперативный финансовый план? Для каких целей и в каких организациях используется кассовый план?
4. Каковы особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности?
5. Что означает понятие «бюджет», когда это понятие появилось впервые?
6. Какова роль бюджетирования в процессе управления финансами организации?
7. Какие концепции оказали наиболее существенное влияние на развитие

бюджетирования?

8. Перечислите и кратко охарактеризуйте состав основных компонент бюджетирования: технологии, организации, автоматизации.

9. В чем заключаются основные принципы бюджетирования?

10. Как можно классифицировать виды бюджетов организации? Перечислите основные классификационные признаки и соответствующие им виды бюджетов.

11. Как распределяются риски неисполнения бюджета при краткосрочном и долгосрочном бюджетировании?

12. В чем заключаются принципиальные отличия гибкого и фиксированного бюджета? Какой из этих видов бюджетов, по вашему мнению, целесообразнее применять с точки зрения осуществления оперативного контроля отклонений? Ответ обоснуйте.

13. Охарактеризуйте особенности скользящего бюджетирования. В каких сферах деятельности, и при каких экономических условиях целесообразно применять данный тип бюджета?

14. Перечислите достоинства и недостатки преемственного бюджета и бюджета с нулевым уровнем.

15. Как классифицируются бюджеты по функциональному назначению? Перечислите основные виды бюджетов.

16. Опишите модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.

### **Задания для самостоятельной работы**

1. Изучить рекомендуемую литературу по теме занятия. Подготовиться к опросу.

2. Подготовить доклад или презентацию, подготовиться к обсуждению. Рекомендуемые темы докладов:

«Происхождение и развитие финансового планирования на государственном и корпоративном уровне»

«Опыт внедрения финансового планирования (бюджетирования) в организациях России»

«Зарубежный опыт управления на основе бюджетирования»

«Опыт внедрения и/или функционирования системы бюджетирования в российских и/или зарубежных организациях»

### **Рекомендуемая литература**

1. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование [Электронный ресурс] / В.П.Савчук. – 3-е изд. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. (<http://znanium.com>)

2. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учебное пособие /Т.П. Карпова, В.В. Карпова. – М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. (<http://znanium.com>)

3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование – М.: Финансы и статистика, 2008. 400 с.

4. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы бюджетирования и больше – М.: Издательство Вершина, 2007. 368 с.

5. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России – М.: Издательство "Дело и Сервис", 2005. 544 с.

6. Карпов А.Е. Серия "100% практического бюджетирования". Книга 3. Финансовая модель бюджетирования. – М.: Результат и качество, 2009. 528 с.

7. Контроллинг в банке: Учебное пособие / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, С.А. Зубов; Под ред. проф. А.М. Карминского – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. (<http://znanium.com>)

8. Контроль финансовых потоков.: Учеб. пособие / А.З. Селезнев; Под ред. В.Ю. Катасонов; МГИМО (У) МИД РФ. – М.: ИНФРА-М, 2010. (<http://znanium.com>)

9. Оперативный контроллинг / В.Б. Ивашкевич. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. (<http://znanium.com>)



## **ТЕМА 2. ПРОЦЕСС БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ЕГО ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ (2 ЗАНЯТИЯ)**

### **Занятие 1**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Основные этапы процесса бюджетирования.
2. Методы построения бюджетов.
3. Цикл планирования и его основные компоненты.
4. Управленческие процедуры цикла исполнения бюджета.

#### **Контрольные вопросы**

1. Какие факторы влияют на последовательность составления плановых бюджетов организации?
2. В каких случаях целесообразно начинать составление плановых бюджетов с процедуры стыковки бюджета продаж и производственных бюджетов?
3. В каких случаях цикл бюджетного планирования начинается с составления бюджета снабжения?
4. Опишите процедуры консолидации плановых бюджетов организации.
5. Какими достоинствами и недостатками обладают методы бюджетирования «сверху - вниз» и «снизу - вверх»? Приведите примеры.
6. Перечислите основные целевые показатели, используемые при построении бюджетов.
7. Какие бюджетные показатели целесообразно использовать в качестве целевых, если в организации реализуется концепция управления, ориентированного на создание стоимости?
8. Опишите процедуры бюджетного контроля на различных стадиях процесса бюджетирования.
9. Охарактеризуйте основные принципы учета и анализа отклонений при сравнении плановых и отчетных показателей.

10. Обоснуйте целесообразность корректировки значений индикативных показателей в процессе исполнения бюджета. Как часто можно корректировать бюджетные показатели?

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **Задание 1**

Составьте алгоритм процесса бюджетирования, если узким местом деятельности организации является:

- а) процесс производства, т.е. имеется избыток спроса и ограничение по производственным мощностям;
- б) процесс снабжения, например, комплектующие, являющиеся неотъемлемым компонентом готовых изделий производятся только на двух отечественных предприятиях.

#### **Задание 2**

Составьте концептуальную схему декомпозиции индикативных показателей бюджетного планирования, если Совет директоров организации определил в качестве ключевого показателя высшего уровня иерархии:

- а) размер операционной прибыли;
- б) показатель экономической добавленной стоимости;
- в) показатель рентабельности собственного капитала;

### **Занятие 2**

Аудиторная контрольная работа по темам 1-2

### **Рекомендуемая литература**

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2005. С.166-175.
2. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования». Книга 1. «Бюджетирование, как инструмент управления». – М.: Результат и качество, 2003. Раздел 5.

3. Рэчлин Р Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. Гл. 1, 2, 3.

4. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. Раздел 3.

5. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование – М.: Финансы и статистика, 2008. Гл. 2.

6. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы бюджетирования и больше – М.: Издательство Вершина, 2007. Гл. 2.

### **ТЕМА 3. ОПЕРАЦИОННЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ, СТРУКТУРА, ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ (3 ЗАНЯТИЯ)**

#### **Занятие 1**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Виды операционных бюджетов.
2. Краткая характеристика операционных бюджетов
3. Решения, принимаемые на основе операционных бюджетов

##### **Контрольные вопросы**

1. Для каких целей составляются операционные бюджеты?
2. Перечислите виды операционных бюджетов.
3. Какие ключевые показатели используются для составления бюджетов?
4. В какой последовательности составляются операционные бюджеты при применении метода «с нуля»?
5. Какова взаимосвязь операционных и финансовых бюджетов?
6. Какие решения принимает руководство на основе операционных бюджетов?

## **Кейс в компьютерной аудитории.**

В компании начата подготовка краткосрочного финансового плана на следующий отчетный год. В соответствии со сложившейся традицией, финансовый директор составляет систему бюджетов на ежеквартальной основе, предварительно собрав необходимые данные.

К настоящему времени финансовый директор полностью согласовал все необходимые исходные данные, но пока еще не принял решение о схеме финансирования операций компании в предстоящем году. У него имеется в распоряжении компьютерная программа, предназначенная для расчета бюджета предприятия. Стоит ввести приведенные в приложении исходные данные, как расчет бюджета будет произведен программой автоматически. При этом последние три бюджета окажутся неоконченными: в ключевом бюджете денежных средств нужно будет принять решение о способах финансирования. Только тогда бюджет можно нести на одобрение руководства.

Рассчитываемая система бюджетов включает

1. Прогноз продаж.
2. План производства продукции (компания производит единственный продукт).
3. Бюджет затрат на основные материалы.
4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.
5. Бюджет накладных затрат.
6. Бюджет запасов готовой продукции на конец года.
7. Бюджет операционных затрат.
8. Бюджет движения денежных средств.
9. Плановый Отчет о прибыли за год.
10. Плановый Баланс на конец года.

Работа выполняется с помощью специально разработанной программы, которая состоит из системы взаимосвязанных бюджетов предприятия с конечным результатом финансового планирования в виде прогнозных отчета о прибыли и баланса.

В процессе выполнения работы слушатель должен:

- ответить на ряд теоретических вопросов, относящихся к теме работы;
- изучить программу (читая ее текст с экрана компьютера) и принципы составления бюджета предприятия;
- с помощью программы выбрать и обосновать график привлечения дополнительных краткосрочных финансовых ресурсов и последующего погашения долга;
- провести сценарный анализ бюджета.

### **Задания для самостоятельной работы**

На основе проведенного в аудитории кейса проанализируйте полученные результаты, составьте выводы и рекомендации руководству компании. Оформите как презентацию.

## **Занятие 2**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Бюджеты процесса сбыта: бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов, бюджета запасов готовой продукции.
2. Порядок и правила составления графика погашения дебиторской задолженности.
3. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
4. Основные показатели бюджета материальных затрат, бюджета затрат на оплату труда, бюджета накладных расходов.

### **Практические задания**

Экономист оптового склада составил бюджет продаж растительных масел на 20xx год, данные которого (Таблица 1) передал в финансовый отдел для составления прогноза движения денежных средств.

Таблица 1

## Данные бюджета продаж на 20xx год

Показатели	Прогноз продаж (поквартально)			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1. Планируемые продажи, литров				
1.1. Масло подсолнечное	300	500	800	700
1.2. Масло оливковое рафинированное	200	150	150	200
1.3. Масло оливковое нерафинированное	100	110	100	120
2. Цена за единицу руб./литр				
2.1. Масло подсолнечное	55	55	45	50
2.2. Масло оливковое рафинированное	120	125	130	135
2.3. Масло оливковое нерафинированное	180	185	190	200

Необходимо составить вспомогательные и сводные бюджеты оплаты поставляемой продукции. Ответ представить в рекомендованном формате (Таблица 2)

Таблица 2

## Бюджет оплаты продукции на 20xx год (руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
1	2	3	4	5	6
Дебиторская задолженность на начало периода					
Кредиторская задолженность на начало периода					
Объем продаж					
Оплата поставки 1-го квартала					
Оплата поставки 2-го квартала					
Оплата поставки 3-го квартала					
Оплата поставки 4-го квартала					
Всего поступлений за период					
Кредиторская задолженность на конец периода					
Дебиторская задолженность на конец периода					

Условие: руководство рассматривает два варианта кредитной политики для покупателей на следующий год:

а) Размер кредиторской задолженности на начало бюджетного периода согласно прогнозу составит: по маслу подсолнечному - 15000 тыс.руб., по рафинированному оливковому маслу – 5400 тыс.руб., по нерафинированному оливковому маслу – 2300 тыс.руб.

100% предоплата за месяц до месяца отгрузки;

б) Размер дебиторской задолженности на начало бюджетного периода согласно прогнозу составит: по маслу подсолнечному - 15000 тыс.руб., по рафинированному оливковому маслу – 5400 тыс.руб., по нерафинированному оливковому маслу – 2300 тыс.руб.

60% стоимости покупки оплачивается покупателями в квартал продаж, 40% - в следующий квартал.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите бюджеты, которые характеризуют процесс сбыта.
2. Какие показатели используются для составления бюджета продаж?
3. Какие бюджеты составляются непосредственно на основе бюджета продаж?
4. Перечислите показатели бюджета коммерческих расходов.
5. Какие сведения нужны для составления графика погашения задолженности покупателей и заказчиков?
6. Какие экономико-математические модели могут быть использованы для целей составления бюджета производства?
7. Каким методом можно рассчитать потребность в материалах для производственной программы?
8. Опишите порядок составления бюджета прямых затрат на оплату труда.
9. Какие подходы к составлению бюджета себестоимости используются в различных бюджетных моделях?
10. Опишите взаимосвязь производственных бюджетов с бюджетом доходов и расходов.

## Задания для самостоятельной работы

Фабрика «Pets» занимается производством и оптовыми продажами кормов для кошек. Основными покупателями являются зоомагазины. Исходя из данных бюджета продаж и предполагаемых остатков кормов на складе готовой продукции, предоставленных планово-аналитическим отделом, составьте бюджет выпуска готовой продукции.

При расчетах используйте следующие сведения о продукции:

- сухой корм продается в пластиковых упаковках по 5 кг.;
- витаминные добавки реализуются в блистерах по 10 шт.;
- консервы производятся в консервных банках по 350 г. и реализуются в полиэтиленовых упаковках по 16 банок.

Таблица 3

Данные бюджета продаж на 20xx год

Наименование изделий	Планируемые продажи, поквартально				Итого за год
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
1	2	3	4	5	6
Сухой корм, тыс. упаковок	1700	2500	2600	2700	9500
Витаминные добавки, тыс. упаковок	2200	2150	2250	2200	8800
Консервы в банках, тыс.упаковок	1280	1110	2100	2120	6610

Таблица 4

Данные планово-аналитического отдела о прогнозируемых остатках готовой продукции на складе организации

Показатели	Бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Запас готовой продукции на начало периода.				
Сухой корм, тыс. упаковок	75	90	105	105
Витаминные добавки, тыс. упаковок	23	38	30	35
Консервы в банках, тыс.упаковок	17	15	18	16
Запас готовой продукции на конец периода				
Сухой корм, тыс. упаковок	90	105	105	98
Витаминные добавки, тыс. упаковок	38	30	35	26
Консервы в банках, тыс.упаковок	15	18	16	17



Кроме того, необходимо принять во внимание, что складской учет готовой продукции ведется в двух аналитических разрезах: по количеству упаковок и в килограммах для кормов, в граммах для витаминных добавок.

### Занятие 3

#### Вопросы для обсуждения

1. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования
2. Инвестиционный бюджет организации, порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана.
3. Кредитный бюджет организации, основные показатели и взаимосвязь с политикой управления заемным капиталом.
4. Бюджетирование НИОКР.

#### Практические задания

На основе данных бюджета закупок составьте сводный вспомогательный бюджет оплаты приобретенных материалов, если кредиторская задолженность на начало периода составляет: по материалу №1 – 4560 тыс. руб., по материалу №2 – 10540 тыс.руб., по материалу №3 – 5230 тыс.руб. Погашение текущей кредиторской задолженности бюджетного периода осуществляется по следующей схеме: 55% в квартал закупки, 45% в следующий квартал.

Таблица 5

Бюджет закупок на 20xx год

Показатели	Данные о закупках, поквартально				Итого за год
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Потребность в материалах, в тоннах.					
материал № 1	1178	784	1098	1088	4148
материал № 2	4604	3438	3852	4543	16437
материал № 3	974	652	1110	898	3633
Цена за единицу, в тыс. руб.					
материал № 1	8,00	8,00	8,00	8,00	32
материал № 2	5,00	5,00	5,00	5,00	20

материал №3	10,00	10,00	10,00	10,00	40
Расходы на закупку, в тыс. руб.					
материал № 1	9424	6272	8784	8704	33184
материал № 2	23020	17190	19260	22715	82185
материал № 3	9740	6520	11100	8980	36340
Всего объем закупок, в тыс. руб.	42184	29982	39144	40399	151709

Таблица 6

**Сводный прогнозный бюджет оплаты приобретенных материалов  
(тыс.руб.)**

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
1	2	3	4	5	6
Кредиторская задолженность на начало периода					
Объем закупок					
Оплата кредиторской задолженности за прошлый год					
Оплата закупок 1-го квартала					
Оплата закупок 2-го квартала					
Оплата закупок 3-го квартала					
Оплата закупок 4-го квартала					
Оплата всего за период					
Кредиторская задолженность на конец периода					

**Контрольные вопросы**

1. Перечислите и охарактеризуйте основные показатели бюджета закупок.
2. Опишите алгоритм составления графика оплаты материалов.
3. Как рассчитывается размер остатка материалов на складах в системе бюджетирования? Какие экономико-математические модели управления запасами вы знаете?
4. Как определить размер кредиторской задолженности на конец периода по данным вспомогательного бюджета платежей поставщикам и подрядчикам?
5. Какие показатели фигурируют в кредитном бюджете организации?

6. Каким образом менеджер использует данные кредитного бюджета для управления заемным капиталом?

7. В чем заключается практическая значимость составления инвестиционных бюджетов?

8. Какие показатели целесообразно указывать в инвестиционном бюджете с позиции финансового менеджмента?

9. Для каких целей используется бюджетирование НИОКР в практике управления финансами организации?

10. Перечислите основные показатели бюджета НИОКР.

### Задания для самостоятельной работы

#### Задание 1

Компания «Технос» занимается оптовыми продажами бытовых швейных машинок "New Home", производимых японской фирмой «Janome». По данным маркетингового исследования составлен прогноз продаж на 20xx год

*Таблица 7*

Прогноз продаж бытовых швейных машинок на 20xx год

№п/п	Наименование модели	Прогнозная цена , руб.	Прогноз продаж на 20xx год, тыс.шт.			
			1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5	6	7
1	Швейная машинка «New Home -385»	5300	20	25	30	35
2	Швейная машинка «New Home -1622»	8500	20	20	20	20
3	Швейная машинка «New Home -5518»	10200	25	30	30	30
4	Швейная машинка «New Home -8330»	15100	20	15	15	12
5	Швейная машина «New Home -8422»	20500	15	10	10	10
6	Швейная машина «New Home -8460»	25200	10	5	5	8

Необходимо составить бюджеты продаж в разрезе номенклатуры продаж (т.е. для каждой модели швейной машинки) и сводный бюджет продаж по ассортиментным группам: бюджетные модели (стоимостью до 10 тыс. руб.), модели среднего класса (стоимостью от 10 до 20 тыс. руб.), полупрофессиональные модели (стоимостью свыше 20 тыс. рублей).

Для планирования поступлений денежных средств, используя прогнозные данные о дебиторской задолженности на начало бюджетного периода и предполагаемый порядок оплаты продукции в течение бюджетного периода (Таблица 8), необходимо составить прогнозные бюджеты оплаты продукции.

Для планирования поступлений денежных средств, используя прогнозные данные о дебиторской задолженности на начало бюджетного периода и предполагаемый порядок оплаты продукции в течение бюджетного периода, необходимо составить прогнозные бюджеты оплаты продукции.

*Таблица 8*

Прогнозные данные о дебиторской задолженности и порядку оплаты  
по моделям швейных машинок

№ п/п	Наименование модели	Дебиторская задолженность на начало периода, руб.	Порядок оплаты продукции в течение бюджетного периода
1	2	3	4
1	«New Home -385»	95 000	100% предоплата
2	«New Home -1622»	113 000	50% предоплата, 50% оплата в квартал продаж
3	«New Home -5518»	153 000	50% предоплата, 50% оплата в квартал продаж
4	«New Home -8330»	125 000	50% предоплата, 50% оплата в квартал продаж
5	«New Home -8422»	205 000	50% в квартал продаж, 50% в следующий квартал
6	«New Home -8460»	252 000	100% в квартал, следующий за кварталом поставки

Задание 2 (кейс)

ООО «Белошвейка» занимается пошивом постельного белья в комплектах: простыня, пододеяльник, 2 наволочки. Основные функции по составлению бюджетов выполняются экономистом и менеджером. Бюджетный

период – квартал с детализацией данных по месяцам. Кроме того, для целей анализа бюджетов используются данные предыдущего и последующего месяца. В плане продаж на апрель-июнь предусмотрена поставка комплектов белья трем оптовым покупателям, с которыми на момент составления плановых бюджетов достигнута договоренность о количестве и сроках поставки, но еще ведутся переговоры о ценах и условиях оплаты.

*Таблица 9*

Прогноз продаж на март-июль 20xx года (шт.)

Показатели	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль
1	2	3	4	5	6
Покупатель 1	1500		2000		500
Покупатель 2	500			2500	
Покупатель 3		5000	1000		1000
Итого	2000	5000	3000	2500	1500

Первоочередной задачей менеджера является расчет контрактных цен, по которым необходимо заключить договора на второй квартал. При этом менеджер предполагает поменять ценовую политику и реализовывать продукцию не по базовой цене – 450 руб. за комплект, как это делалось до этого (включая контракты, заключенные на поставки в марте), а применяя наценки или скидки с учетом объемов поставок и сроков платежа покупателей.

*Таблица 10*

Информация для расчета цен

	Базовая цена за комплект, руб.	Возможная наценка, %	Возможная скидка, %	Рекомендуемая контрактная цена, %
1	2	3	4	5
Покупатель 1	550	2		
Покупатель 2	550		2	
Покупатель 3	550		5	

Таблица 11

## Условия оплаты продукции (прогноз) (%)

	Месяц до отгрузки	Месяц отгрузки	Следующий месяц после отгрузки	Вероятность неплатежа
1	2	3	4	5
Покупатель 1		10	85	5
Покупатель 2	5	50	45	
Покупатель 3	50	30	20	

После определения контрактных цен необходимо составить следующие операционные бюджеты:

- бюджеты продаж в разрезе каждого покупателя и сводный бюджет продаж по рекомендованной формы;
- графики погашения дебиторской задолженности в разрезе каждого покупателя и сводный график.

Таблица 12

## Бюджет продаж (покупатель x)

Показатель	Сведения о продажах по месяцам			
	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Объем продаж, шт.				
Контрактная цена, руб.				
Объем продаж, руб.				

Таблица 13

## График оплат (покупатель x)

Показатель	Поступления денежных средств по месяцам, руб.			
	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Дебиторская задолженность на начало периода				
Кредиторская задолженность (по авансу) перед покупателем на начало периода				
Объема продаж				

Показатель	Поступления денежных средств по месяцам, руб.			
	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Оплата поставок марта				
Оплата поставок апреля				
Оплата поставок мая				
Оплата поставок июня				
Всего поступлений				
Дебиторская задолженность на конец периода				
Кредиторская задолженность на конец периода				

Таблица 14

### Сводный бюджет продаж

Показатель	Сведения о продажах по месяцам			
	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Объем продаж, шт.				
Контрактная цена, руб.				
Объем продаж, руб.				

Таблица 15

### График оплат (сводный)

Показатель	Поступления денежных средств по месяцам, руб.			
	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Дебиторская задолженность на начало периода				
Кредиторская задолженность перед покупателем на начало периода				
Объема продаж				
Оплата поставок марта				
Оплата поставок апреля				
Оплата поставок мая				
Оплата поставок июня				
Всего поступлений				
Дебиторская задолженность на конец периода				
Кредиторская задолженность на конец периода				

На основе бюджета продаж необходимо рассчитать остатки готовой продукции на складе и плановый объем производства. Начальный остаток

готовой продукции на складе принять в количестве 100 комплектов. Планируемый остаток готовой продукции на складе принять в размере 20% от продаж текущего месяца.

Таблица 16

Бюджет запасов готовой продукции расчет объема производства

Показатель	Сведения о движении товаров на складе по месяцам			
	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Объем продаж, шт.				
Запас готовой продукции на начало периода, шт.	100			
Запас готовой продукции на конец периода, шт.				
Объем производства, шт.				

Далее, на основе следующих данных следует сделать расчет для производственной программы и составить производственные бюджеты, включая бюджет материальных затрат, бюджет оплаты труда, бюджет накладных, управленческих и коммерческих расходов.

Таблица 17

Сведения о производстве и запасах материала

Показатели	Значение
1	2
Расход материала на 1 комплект, в метрах	7
Стоимость материала, в руб. за метр	20
Планируемый конечный остаток материала в процентах от потребности следующего месяца	10%
Начальный запас материала, в метрах	100
Время производства одного комплекта, в часах	1
Количество гарантированных часов в неделю, шт.	40
Стоимость одного часа работы с ЕСН, руб.	70
Количество гарантированных рабочих часов в месяц	3000
Стоимость одного сверхурочного часа с соц.платежами, руб.	140



Таблица 18

## Накладные, управленческие и коммерческие расходы

Показатели	Значение
1	2
Производственные накладные расходы на один час работы оборудования, руб.	50
Постоянные накладные расходы в месяц (включая амортизацию производственного оборудования), руб.	20 000
Переменные административные и коммерческие расходы на один комплект, руб.	10
Постоянные административные и коммерческие издержки, в руб. за месяц	70 000
Амортизация, включенная в постоянные расходы, в руб. за месяц	10 000

Таблица 19

## Бюджет затрат на материалы

Показатель	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Объем производства, шт.				
Расходная норма, в метрах на комплект				
Потребность в материалах, в метрах				

Таблица 20

## Бюджет затрат на оплату труда

Показатель	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Объем производства, шт.				
Время производства одного комплекта, в часах				
Фонд рабочего времени на программу, в часах				
Количество гарантированных рабочих часов в месяц				
Стоимость одного часа, руб.				
Затраты на оплату труда с ЕСН без учета сверхурочных, руб.				
Количество сверхурочных часов				
Стоимость одного сверхурочного часа, руб.				
Затраты на оплату труда в сверхурочные часы, руб.				
Всего затрат на оплату труда, руб.				
Возможные корректировки к бюджету				
Сумма для включения в БДДС				

Таблица 21

## Бюджет накладных, управленческих и коммерческих расходов

Показатель	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
1. Переменные накладные расходы, руб.				
Количество часов работы оборудования, час.				
Ставка переменных расходов на час работы оборудования, руб.				
Сумма переменных накладных расходов, руб.				
2. Постоянные накладные расходы, руб.				
3. Всего накладных расходов, руб.				
4. Переменные управленческие и коммерческие расходы, руб.				
Объем продаж, шт.				
Ставка переменных управленческих и коммерческих расходов на единицу продаж				
Сумма переменных управленческих и коммерческих расходов, руб.				
5. Постоянные управленческие и коммерческие расходы, руб.				
6. Всего управленческие и коммерческие расходы, руб.				
7. Сумма накладных, управленческих и коммерческих расходов всего (для включения в БДР), руб.				
8 Амортизация, руб.				
9. Сумма для включения в БДДС, руб.				

После составления производственных бюджетов следует составить бюджет закупок (с учетом остатков материалов на складе) и график оплаты материалов. При составлении графиков следует учитывать, что 50% оплаты осуществляется в месяц покупки и 50% оплаты - в следующий месяц.

Таблица 22

## Бюджет закупок и график оплаты

Показатель	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Потребность в материалах на производственную программу, в метрах				
Остатки материала на складе на начало периода, в метрах				
Остатки материала на складе на конец периода, в метрах				

Показатель	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Требуемый объем закупок, в метрах				
Цена за один метр, руб.				
Объем закупок, руб.				
Остаток кредиторской задолженности на начало периода, руб.				
Оплата за закупки марта, руб.				
Оплата за закупки апреля, руб.				
Оплата за закупки мая, руб.				
Оплата за закупки июня, руб.				
Всего отток денежных средств, руб.				

### Рекомендуемая литература

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2005. С.166-175.

2. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования». Книга 1. «Бюджетирование, как инструмент управления». – М.: Результат и качество, 2003. Раздел 4.

3. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. Гл. 8, 12-18.

4. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. Раздел 3.

5. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование – М.: Финансы и статистика, 2008. Гл. 3.

6. Шим Джай К., Сигел Джойл Г. Основы бюджетирования и больше – М.: Издательство Вершина, 2007. Гл. 2.

## ТЕМА 4. ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ И СТРУКТУРА, ПОРЯДОК КОНСОЛИДАЦИИ (3 ЗАНЯТИЯ)

### Занятие 1

#### Вопросы для обсуждения

1. Бюджет доходов и расходов (БДР) организации – общая характеристика

2. Состав, структура, основные показатели БДР
3. Порядок составления БДР различными методами

### Практические задания

Воспользовавшись данными задания для самостоятельной работы 2 из темы 3, необходимо продолжить решение задачи и составить бюджет доходов и расходов организации методом директ-костинг и методом абсорбшн-костинг по предлагаемым форматам

Таблица 23

#### Прогнозный бюджет доходов и расходов (директ-костинг)

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1	2
Выручка от продажи товаров	
Переменная себестоимость продаж	
Маржинальный доход 1	
Постоянные расходы:	
Маржинальная прибыль от продаж	

Таблица 24

#### Прогнозный бюджет доходов и расходов (абсорбшн-костинг)

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1	2
Выручка от продажи товаров	
Полная производственная себестоимость продаж	
Валовая прибыль	
Управленческие и коммерческие расходы (без учета амортизации)	
Амортизация	
Операционная прибыль от продаж	
Сальдо прочих доходов и расходов	
Прибыль до налогообложения	
Налог на прибыль*	
Чистая прибыль	
Дивиденды по обыкновенным акциям	
Нераспределенная прибыль	

\* желательно рассчитать налог на прибыль с налоговой базы

## **Контрольные вопросы**

1. Для каких целей в процессе бюджетирования составляется бюджет доходов и расходов?
2. Какие показатели входят в структуру бюджета доходов и расходов?
3. Как формируется БДР? Последовательность действий.
4. Какими методами можно составить БДР? Для каких целей служит каждый метод?
5. Опишите методику составления БДР на основе директ-костинга
6. Опишите методику составления БДР на основе абсорбшн-костинга
7. Укажите различия двух методов.

## **Задания для самостоятельной работы**

Составьте алгоритм расчета показателей ЕВИТ, ЕВИТДА, NOPAT по данным БДР. Указать возможные корректировки к стандартным показателям.

На основании данных БДР практического задания рассчитайте указанные показатели и обоснуйте их практическое значение в системе плановых бюджетов организации.

## **Занятие 2**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования.
2. Модели бюджета балансового листа (ББЛ).

### **Практические задания**

Продолжите решение практического задания из предыдущего занятия и составьте бюджет движения денежных средств организации при условии, что на 1 апреля остаток денежных средств предполагается в размере 40000 руб. и компания должна поддерживать этот остаток не ниже 30000 руб. на конец каждого месяца.

В случае наличия дефицита денежных средств следует рассмотреть альтернативу краткосрочного кредитования. Следует принять во внимание, что коммерческий банк предоставляет кредит на условиях не более 1 000 000 руб. в квартал.

Если проценты за кредит выплачиваются в момент возвращения основной части долга, в этом случае годовая ставка составит 24%. Если проценты выплачиваются ежемесячно, то ставка составит 22%.

Кроме этих условий следует принять во внимание, что в апреле компания должна выплатить доход собственнику в размере 150 000 руб. При решении задачи воспользуйтесь шаблонами бюджетов с учетом корректировки данных по результатам принятия решения по дополнительному финансированию.

После проведенных корректировок БДДС скорректируйте БДР.

*Таблица 25*

Бюджет движения денежных средств без учета дополнительного финансирования (тыс.руб.)

Показатель	Бюджетный период			Итого за бюджетный период
	апрель	май	июнь	
1	2	3	4	5
1. Остаток денежных средств на начало периода				
2. Поступления денежных средств по основной деятельности, в т.ч.				
Оплата за отгруженную продукцию				
Авансы				
3. Отток денежных средств по основной деятельности, в т.ч.				
На оплату материалов				
На оплату труда				
На оплату накладных, управленческих и коммерческих расходов				
На оплату налогов				
4. Чистый денежный поток				
5. Остаток денежных средств на конец периода /дефицит денежных средств				

Таблица 26

## График обслуживания долга (тыс.руб.)

Месяц	Начальный баланс	Сумма выплат в месяц	Проценты	Основная часть	Конечный баланс
1	2	3	4	5	6
Апрель					
Май					
Июнь					

Таблица 27

## Бюджет движения денежных средств с учетом дополнительного финансирования (тыс.руб.)

Показатель	Бюджетный период			Итого за бюджетный период
	апрель	май	июнь	
1	2	3	4	5
1. Остаток денежных средств на начало периода				
2. Поступления денежных средств по основной деятельности, в т.ч.				
3. Отток денежных средств по основной деятельности, в т.ч.				
4. Поступления по финансовой деятельности				
5. Оттоки по финансовой деятельности				
6. Чистый денежный поток				
7. Остаток денежных средств на конец периода				

Таблица 28

## Прогнозный БДР с учетом дополнительного финансирования

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1	2
Выручка от продажи товаров	
Полная производственная себестоимость продаж	
Валовая прибыль	
Управленческие и коммерческие расходы (без учета амортизации)	
Амортизация	
Операционная прибыль от продаж	
Сальдо прочих доходов и расходов	
Прибыль до налогообложения	
Налог на прибыль*	

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1	2
Чистая прибыль	
Дивиденды по обыкновенным акциям	
Нераспределенная прибыль	

### Контрольные вопросы

1. Опишите назначение и содержание бюджета денежных средств.
2. На основе каких операционных бюджетов формируются статьи бюджета движения денежных средств?
3. Перечислите основные показатели бюджета движения денежных средств, сформированного прямым методом.
4. Как рассчитывается чистый денежный поток по данным бюджета движения денежных средств организации?
5. Опишите порядок составления бюджета движения денежных средств косвенным методом.
6. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования.
7. Для каких целей составляется бюджет балансового листа?
8. Перечислите основные статьи бюджета балансового листа.

### Задания для самостоятельной работы

Завершите решение практического задания, начатое в аудитории.

По результатам решения практического задания сформулируйте выводы и обоснование решения по дополнительному финансированию.

### Занятие 3

#### Вопросы для обсуждения

1. Бюджетное управление организацией.
2. Взаимосвязь финансовых бюджетов организации.
3. Управление, ориентированное на создание стоимости с использованием данных финансовых бюджетов.



## **Контрольные вопросы**

1. Какие управленческие решения принимаются на основе данных бюджета движения денежных средств?
2. Опишите механизмы управления ликвидностью на основе бюджетных показателей.
3. Как влияет размер и отраслевая принадлежность организации на структуру статей финансовых бюджетов?
4. Опишите принципы моделирования структуры прогнозного баланса организации.
5. Какие финансовые решения принимаются на основе данных бюджета доходов и расходов?
6. Опишите порядок расчета средневзвешенных затрат на капитал (WACC) на основе данных финансовых бюджетов организации.
7. Каков механизм расчета EVA<sup>tm</sup> на основании данных финансовых бюджетов?
8. Опишите взаимосвязи, существующие между финансовыми бюджетами.

## **Рекомендуемая литература**

1. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2005. С. 145-163.
2. Карпов А.Е. «100% практического бюджетирования». Книга 1. «Бюджетирование, как инструмент управления». – М.: Результат и качество, 2003. Раздел 5.
3. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. Гл. 7, 19, 20, 22, 23, 30, 31.
4. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. Раздел 3.
5. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование – М.: Финансы и статистика, 2008. Гл. 4, 5, 6.

6. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. С.70-84.

7. Шим К.Д., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования – СПб.: Азбука, 2001. Гл. 5, 6, 17.

**ТЕМА 5. ПРИНЦИПЫ ПРЕЕМСТВЕННОГО (ПРИРОСТНОГО) БЮДЖЕТИРОВАНИЯ. ГИБКИЕ БЮДЖЕТЫ. АНАЛИЗ «ЦЕНА-ОБЪЕМ-ПРИБЫЛЬ». АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МЕТОДЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ (3 ЗАНЯТИЯ)**

**Занятие 1**

**Вопросы для обсуждения**

1. Понятие преемственного бюджета.
2. Принципы составления преемственного бюджета: БДР, ББЛ, БДДС.
3. Понятие гибкого бюджетирования. примеры гибких бюджетов и принципы их составления
4. Требования к учетно-контрольной системе для целей организации корректного гибкого и преемственного бюджетирования.

**Практические задания**

**Задание 1**

Заполните недостающие данные в представленном ниже бюджете доходов и расходов компании

*Таблица 29*

Данные бюджета доходов и расходов

Показатели	Всего	На единицу	Доля, в %
1	2	3	4
Выручка от продаж (в расчете на 1500 ед.), долл.	37500		100
Переменные затраты, долл.	15000		
Маржинальная прибыль, долл.			
Постоянные затраты, долл.	15000		
Прибыль до налогообложения, долл.			

Показатели	Всего	На единицу	Доля, в %
1	2	3	4
Ставка налога на прибыль, %			20
Чистая прибыль, долл.			

По данным бюджета определите:

- точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении;
- запас финансовой прочности;
- объем продаж на следующий период, в случае, если структура затрат останется неизменной, а компания планирует удвоить прибыль до налогообложения;
- объем продаж на следующий период, в случае, если структура затрат останется неизменной, а компания планирует получить чистую прибыль (после уплаты налога на прибыль) в размере \$10 000;
- объем продаж на следующий период, в случае, если структура затрат останется неизменной, а компания планирует удвоить запас прочности;
- прибыль до уплаты налогов, в случае увеличения выручки вдвое.

#### Задание 2

Компания (см. практическое задание 1) планирует увеличение рекламного бюджета на \$5000, что по прогнозам специалистов из отдела маркетинга увеличит объем выручки на \$8000. Целесообразно ли увеличивать рекламный бюджет? Ответ обоснуйте.

#### Задание 3

Предположим, что компания (см. практическое задание 1) рассматривает возможность увеличения продажной цены за единицу на \$5 и увеличения рекламного бюджета на \$1000, чтобы увеличить продажи. Планируется, что если осуществить эти меры, то объем продаж (количество продаваемых изделий) увеличится на 60%. Оцените – целесообразно ли осуществлять эти мероприятия? Для ответа на вопрос составьте сравнительный БДР.

Таблица для проведения сравнительного анализа  
эффективности мероприятий

Показатели	Имеющийся бюджет	Новый бюджет	Оценка изменений
1	2	3	4
Выручка от продаж (в расчете на 1500 ед.)			
Переменные затраты			
Маржинальная прибыль			
Постоянные затраты			
Прибыль до налогообложения			
Ставка налога на прибыль			
Чистая прибыль			

### Контрольные вопросы

1. Обоснуйте необходимость обеспечения взаимосвязи бюджетирования с бухгалтерским, налоговым, управленческим учетом.
2. Опишите принципы взаимосвязи бухгалтерских счетов с показателями и статьями бюджетов.
3. Перечислите методы учета затрат и результатов для целей бюджетирования.
4. В чем заключаются особенности применения методики директ-костинга в рамках системы бюджетирования?
5. Опишите методику составления гибких бюджетов на основе разделения затрат на переменную и постоянную части.
6. В чем заключается содержание контроля исполнения бюджетных показателей на основе методики раздельного управления условно-переменными и условно-постоянными затратами?
7. Опишите принципы применения CVP-анализа в системе бюджетирования операционной доналоговой прибыли.
8. Какие корректировки необходимо сделать к базовой модели CVP-анализа для целей бюджетирования операционной прибыли после налогообложения?

9. Какова последовательность расчета бюджетных показателей агрегированного бюджета доходов и расходов при заданной прогнозной величине выручки от продаж, если известно базовое значение операционного леввериджа?

10. Какова последовательность расчета бюджетных показателей агрегированного бюджета доходов и расходов при заданной прогнозной величине прибыли после налогообложения, если известно базовое значение операционного леввериджа?

### Задания для самостоятельной работы

#### Задание 1

На основании следующих данных составьте фиксированный и гибкий бюджет затрат на производство по предложенным форматам.

*Таблица 31*

Данные для составления производственного бюджета

Показатели	Сумма
1	2
Производство согласно плану, шт.	12 000
Фактическое производство, шт.	11 500
Затраты на оплату труда (основные) согласно плану, руб.	60000
Фактические затраты на оплату труда (основные), руб.	55000
Переменные накладные расходы:	
Зарботная плата вспомогательных рабочих, руб.:	
-По плану	10000
-Фактически	9950
Вспомогательные материалы, руб.:	
-По плану	1000
-Фактически	950
Ремонтные работы, руб.:	
-По плану	500
-Фактически	435

Таблица 32

## Фиксированный бюджет

Показатель	Бюджетное задание (план)	Исполнение бюджета (факт)	Отклонение (+/-)
1	2	3	4

Таблица 33

## Гибкий бюджет

Показатель	Коэффициент реагирования затрат (затраты/ объем выпуска)	Бюджетное задание (план) в расчете на 5800 ед.	Исполнение бюджета (факт) в расчете на 5800 ед.	Отклонение (+/-)
1	2	3	4	5

**Занятие 2****Вопросы для обсуждения**

1. Управление по отклонениям в системе бюджетирования.
2. Процессно-ориентированные методы бюджетирования.
3. Ключевые показатели эффективности (KPI) и их использование в структуре бюджетов организации.
4. Сбалансированная система показателей (BSC) как альтернатива классической системе бюджетирования.

**Практические задания**

## Задание 1

Фирма «Норис» занимается производством и продажей кухонной мебели. Допустим, что цена одного типового комплекта составляет 15 000 руб. (без НДС), а затраты на изготовление 10 000 руб.

В мае 20xx года организация осуществила поставку комплектов трем

мебельным магазинам, по 20 комплектов каждому. При этом условия поставки для каждого из клиентов были разные: для первого магазина поставка осуществлялась на условиях транспортировки до склада магазина с погрузкой-выгрузкой за счет фирмы «Норис»; для второго и третьего магазина осуществлялась транспортировка только до оптового склада, при этом второй магазин самостоятельно осуществил разгрузку, а третий магазин частично использовал собственных грузчиков при погрузке мебели (Таблица 34).

По завершению месяца бухгалтер фирмы составил выписку со счета 44 «Коммерческие расходы»: общая сумма накладных расходов на продажу составила 120 тыс. руб., включая затраты на транспортировку - 60 тыс. руб., погрузку и выгрузку - 20 тыс. руб. и установку – 40 тыс. руб. Подробная аналитика в разрезе клиентов в бухгалтерском учете не велась.

*Таблица 34*

Характеристика операций по транспортировке и погрузке-выгрузке

Показатели	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3
1	2	3	4
Транспортировка, км.	250	30	15
Погрузка-выгрузка, кг.	2000	1000	500

Ваша задача оценить выгодность работы с клиентами фирмы «Норис». Для этой цели вы можете использовать два подхода: традиционный способ распределения накладных расходов пропорционально производственной себестоимости или использовать методику ABC, распределив накладные затраты по драйверам стоимости.

Для этой цели заполните приведенные ниже форматы и сделайте вывод о более достоверном способе расчета выгодности работы с клиентами.

Таблица 35

Расчет операционной прибыли от продаж  
традиционным методом (тыс.руб.)

Показатели	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3
1	2	3	4
Выручка			
Производственные затраты			
Накладные расходы			
Прибыль от продаж			

Таблица 36

Расчет ставки распределения накладных расходов

Показатели	Общая сумма затрат, тыс.руб.	Количество носителей затрат (драйверов затрат)	Ставка распределения
1	2	3	4
Транспортировка, км			
Погрузка-выгрузка, кг			

Таблица 37

Расчет операционной прибыли от продаж с использованием ставки  
накладных расходов на драйвер затрат (тыс.руб.)

Показатели	Магазин 1	Магазин 2	Магазин 3
1	2	3	4
Выручка			
Производственные затраты			
Накладные расходы, в том числе:			
- транспортировка			
- погрузка-разгрузка			
Прибыль от продаж			

По итогам проведенного анализа составьте краткое заключение и рекомендации по ведению аналитического учета для бухгалтерии.

### Задание 2

Компания производит макаронные изделия трех видов: лапша, рожки, спагетти.

Прогнозный бюджет представлен ниже в следующем аналитическом разрезе:



## Прогнозный бюджет организации

Показатели	Лапша	Рожки	Спагетти
1	2	3	4
Выручка от продаж, руб.	50 000	60 000	10 000
Переменные затраты, руб.	34 000	20 000	5 000
Затраты времени на производство, маш./час	9 000	7 000	3 000
Всего производственная мощность, маш./час	20 000		
Постоянные затраты, руб.	100 000		

Проведите маржинальный анализ для компании в целом и по каждой продуктовой позиции. Ответ обоснуйте.

Определите точку безубыточности, если структура затрат осталась неизменной, а объем продаж по факту оказался другим - 60%, 30%, 10% соответственно, по продуктовым позициям. Затраты времени на производство не изменились. Проанализируйте отклонения.

### Контрольные вопросы

1. В чем заключается особенность контроля расходных норм и лимитов условно-постоянных расходов с применением технологии стандарт-костинга?

2. Опишите методику факторного анализа отклонений при анализе фиксированного и гибкого бюджетов.

3. В чем заключаются принципы управления по отклонениям в системе бюджетирования?

4. Охарактеризуйте наиболее распространенные модели управления по отклонениям, применяемые в практике российских организаций.

5. Дайте характеристику процессным методам формирования бюджетов организации.

6. В чем заключается отличие АBB-метода от стандартного подхода к составлению бюджетов организации?

7. Охарактеризуйте сущность концепции ключевых показателей (KPI).

8. Какова роль ключевых показателей при распределении

ответственности между менеджерами и подразделениями за исполнение бюджетов?

9. Почему зарубежные компании переходят от бюджетирования к системе сбалансированных показателей?

10. Сравните систему сбалансированных показателей и систему бюджетирования. Охарактеризуйте достоинства, недостатки и ограничения каждого подхода к планированию и контролю деятельности организации.

### Задания для самостоятельной работы

#### Задание 1

Корпорация SOGOS на конец отчетного 20xx года сформировала отчетный бюджет балансового листа и отчетный бюджет доходов и расходов.

*Таблица 39*

Данные отчетного бюджета по балансовому листу корпорации SOGOS

Показатели	Сумма, тыс. долл.
1	2
Всего активов, в т.ч.:	2483
Оборотные средства всего, в т.ч.:	1133
Денежные средства	153
Дебиторская задолженность	420
Запасы ТМЦ	560
Основные средства	1350
Капитал и обязательства всего, в т.ч.:	2483
Краткосрочные обязательства всего, в т.ч.:	487
Кредиторская задолженность	186
Начисленные обязательства по налогам	115
Краткосрочные займы	186
Долгосрочные кредиты	680
Собственный капитал всего, в т.ч.:	1316
Привилегированные акции	80
Обыкновенные акции	350
Нераспределенная прибыль	886

Таблица 40

## Данные отчетного бюджета доходов и расходов корпорации SOGOS

Показатели	Сумма (тыс. долл.)
1	2
Выручка от продажи товаров	4000
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	3520
Амортизация	133
Операционная прибыль	347
Проценты по краткосрочным займам	46
Проценты по долгосрочным кредитам	177
Прибыль до налогообложения	124
Налог на прибыль	28
Чистая прибыль	96
Дивиденды по привилегированным акциям	24
Дивиденды по обыкновенным акциям	35
Нераспределенная прибыль	37

На следующий год компания планирует увеличение продаж на 5 процентов, что не потребует ввода в эксплуатацию дополнительных мощностей. Определите дополнительную потребность в финансировании, используя данные Таблицы 41. Составьте прогнозные бюджеты на следующий год по рекомендованным формам (Таблицы 42-43).

Таблица 41

## Данные для расчета дополнительного финансирования

Показатель	Значение
1	2
Степень загрузки оборудования, %	65
Дивиденды на акцию в отчетном году, долл.	35
Коэффициент роста дивидендов, %	6
Количество акций в обращении, шт.	350
Рыночная стоимость акций, долл.	12
Ставка налога на прибыль, %	20
Процентная ставка по краткосрочному займу, %	24
Процентная ставка по долгосрочному займу, %	28

Таблица 42

## Расчет прогнозного бюджета по балансовому листу корпорации SOGOS

Показатели	Сумма, тыс. долл.
1	2
Всего активов, в т.ч.:	
Оборотные средства всего, в т.ч.:	
Денежные средства	
Дебиторская задолженность	
Запасы ТМЦ	
Основные средства	
Капитал и обязательства всего, в т.ч.:	
Краткосрочные обязательства всего, в т.ч.:	
Кредиторская задолженность	
Начисленные обязательства по налогам	
Краткосрочные займы	
Долгосрочные кредиты	
Собственный капитал всего в т.ч.:	
Привилегированные акции	
Обыкновенные акции	
Нераспределенная прибыль	

Таблица 43

## Расчет прогнозного бюджета доходов и расходов корпорации SOGOS

Показатели	Сумма (тыс. долл.)
1	2
Выручка от продажи товаров	
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	
Амортизация	
Операционная прибыль	
Проценты по краткосрочным займам	
Проценты по долгосрочным кредитам	
Прибыль до налогообложения	
Налог на прибыль	
Чистая прибыль	
Дивиденды по привилегированным акциям	
Дивиденды по обыкновенным акциям	
Нераспределенная прибыль	

Проведите анализ прогнозных бюджетов и составьте рекомендации

относительно принятия решения по расширению производства и дополнительному финансированию.

## Задание 2

Компания «ART», работающая на рынке полиграфии сформировала отчетный бюджет балансового листа и отчетный бюджет доходов и расходов на конец отчетного 20xx года.

*Таблица 44*

Данные отчетного бюджета по балансовому листу компании «ART»

Показатели	Сумма, млн. долл.
Всего активов, в т.ч.:	2783
Оборотные средства всего, в т.ч.:	1233
Денежные средства	153
Дебиторская задолженность	520
Запасы ТМЦ	560
Основные средства	1550
Капитал и обязательства всего, в т.ч.:	2783
Краткосрочные обязательства всего, в т.ч.:	887
Кредиторская задолженность	186
Начисленные обязательства по налогам	115
Краткосрочные займы	586
Долгосрочные кредиты	180
Собственный капитал всего, в т.ч.:	1716
Привилегированные акции	160
Обыкновенные акции	470
Нераспределенная прибыль	267

Компания анализирует возможность новых инвестиций для осуществления проекта выпуска гляцевых журналов. Ваша задача на основании прогнозных данных составить бюджет балансового листа и бюджет доходов и расходов на следующий год исходя из выбранного варианта инвестирования.

*Таблица 45*

Данные отчетного бюджета доходов и расходов компании «ART»

Показатели	Сумма, млн. долл.
1	2
Выручка от продажи товаров	3489
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	2720

Показатели	Сумма, млн. долл.
1	2
Амортизация	155
Операционная прибыль	614
Проценты по краткосрочным займам	128,92
Проценты по долгосрочным кредитам	46,8
Прибыль до налогообложения	438,28
Налог на прибыль	104
Чистая прибыль	334,28
Дивиденды по привилегированным акциям	32
Дивиденды по обыкновенным акциям	47
Нераспределенная прибыль	255,28
Рыночная стоимость акций, долл.	12

Таблица 46

Прогноз результатов инвестирования  
при различной вероятности наступления событий

Показатели	Вариант 1		Вариант 2		Вариант 3	
1	2		3		4	
Объем инвестиций, млн. долл.	50		45		30	
Объем рынка, шт.	300000		200000		150000	
Доля рынка, %	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %
	20	80	40	60	50	50
	40	20	35	25	60	45
Цена единицы, долл.	50		45		40	
Переменные расходы на ед., долл.	40		37		34	
Постоянные расходы, млн.долл.	10		6		5	
Рост дивидендов, долл. в год	10%		8%		5%	
Рост стоимости акций, долл. в год	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %	Вероятн ость, %
	30	60	10	90	40	60
	15	13	10	12	8	7

Для составления бюджетов необходимо провести предварительные расчеты: определить величину ежегодных денежных потоков по каждому проекту, составить дерево решений, выбрать вариант инвестирования, обосновать его и составить плановые бюджеты.

Таблица 47

## Расчет прогнозного бюджета по балансовому листу компании «ART»

Показатели	Сумма, млн. долл.
1	2
Всего активов, в т.ч.:	
Оборотные средства всего, в т.ч.:	
Денежные средства	
Дебиторская задолженность	
Запасы ТМЦ	
Основные средства	
Капитал и обязательства всего, в т.ч.:	
Краткосрочные обязательства всего, в т.ч.:	
Кредиторская задолженность	
Начисленные обязательства по налогам	
Краткосрочные займы	
Долгосрочные кредиты	
Собственный капитал всего, в т.ч.:	
Привилегированные акции	
Обыкновенные акции	
Нераспределенная прибыль	

Таблица 48

## Расчет прогнозного бюджета доходов и расходов компании «ART»

Показатели	Сумма, млн. долл.
1	2
Выручка от продажи товаров	
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	
Амортизация	
Операционная прибыль	
Проценты по краткосрочным займам	
Проценты по долгосрочным кредитам	
Прибыль до налогообложения	
Налог на прибыль	
Чистая прибыль	
Дивиденды по привилегированным акциям	
Дивиденды по обыкновенным акциям	
Нераспределенная прибыль	

### **Занятие 3**

Аудиторная контрольная работа по темам 3-5

#### **Рекомендуемая литература**

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет. – М.: Юристъ, 2003. Гл. 7, 8, 10.
2. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. Гл. 9, 10, 33.
3. Савчук В.П. Управление финансами предприятия. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. Раздел 2.
4. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. Гл. 5, 7.
5. Шим К.Д., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования – СПб.: Азбука, 2001. Гл. 4, 7–9.

### **ТЕМА 6. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ (1 ЗАНЯТИЕ)**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Компоненты финансовой структуры организации.
2. Принципы рационального разграничения функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации.
3. Процессный подход к формированию финансовой структуры.
4. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.
5. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

#### **Контрольные вопросы**

1. Охарактеризуйте основные компоненты финансовой структуры



организации: МВЗ (места возникновения затрат), ЦО (центры ответственности), ЦФО (центры финансовой ответственности), ЦФУ (центры финансового учета).

2. Опишите принцип построения матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с в процессе разработки финансовой структуры организации.

3. Каковы принципы рационального разграничения функций участников системы бюджетирования?

4. Опишите основные функции отдела бюджетирования организации.

5. В чем заключается сущность процессного подхода к формированию финансовой структуры?

6. Опишите методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций при описании модели бизнес-процессов с целью выявления «узких мест».

7. На основе каких показателей определяется эффективность процедур оптимизации элементов финансовой структуры?

8. Перечислите и опишите принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени.

9. В чем заключаются особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях?

10. Опишите принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.

11. Охарактеризуйте показатель экономической добавленной стоимости как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

### **Задания для самостоятельной работы**

Изучите лекционный материал и рекомендованную литературу. Подготовьтесь к опросу. Составьте доклад или презентацию по теме занятия.

### **Рекомендуемая литература**

1. Карпов А.Е. Серия «100% практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2007. Раздел 4.

2. Рэчлин Р Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами – М.: Интернет-трейдинг, 2005. Гл. 7.
3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование – М.: Финансы и статистика, 2008. Гл. 7, 10.
4. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. Гл. 4.
5. Шим К.Д., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования – СПб.: Азбука, 2001. Гл. 18.

## **ТЕМА 7. ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ (1 ЗАНЯТИЕ)**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Документооборот и регламенты как основные организационные механизмы реализации концепции бюджетирования в организации.
2. Бюджетный регламент как инструмент описания и правового обеспечения процесса бюджетирования.
3. Организация документооборота цикла планирования и контроля:
4. Регламентация ответственности участников бюджетного процесса: должностные инструкции, инструкции на автоматизированные рабочие места.

### **Контрольные вопросы**

1. Для каких целей необходимо формировать правовое обеспечение бюджетного процесса организации?
2. В чем проявляется взаимосвязь регламентов бюджетирования со стандартами качества системы управления организацией?
3. Перечислите основные регламентные документы процесса бюджетирования.
4. Опишите структуру бюджетного регламента организации.
5. Перечислите ключевые пункты положения о бюджетировании организации.

6. Обоснуйте значение приказа об учетной политике в системе документооборота цикла контроля и исполнения бюджета

7. Опишите основные принципы автоматизации бюджетирования.

8. Перечислите основные элементы должностной инструкции специалиста по бюджетированию.

9. В чем заключаются принципиальные отличия должностной инструкции от инструкции автоматизированного рабочего места?

### **Задания для самостоятельной работы**

Изучите лекционный материал и рекомендованную литературу. Подготовьтесь к опросу. Составьте доклад или презентацию по теме занятия.

### **Рекомендуемая литература**

1. Карпов А.Е. Серия «100% практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2007. Раздел 7.

2. Рэчлин Р. Эффективное бюджетирование бизнеса. Пошаговое руководство с формами. – М.: Интернет-трейдинг, 2005. Гл. 7.

3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование –М.: Финансы и статистика, 2008. Гл. 11.

4. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. Гл. 8.

5. Шим К.Д., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования – СПб.: Азбука, 2001. Гл. 22.

*Методическая разработка*

**Стрельник** Евгения Юрьевна,  
**Камалова** Алина Альбертовна,  
**Хайруллина** Кадрия Тахировна

**ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**