

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**  
*Кафедра управления корпоративными финансами*

**Е.Ю. СТРЕЛЬНИК, А.А. КАМАЛОВА**

**ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

**Рабочая тетрадь**

Казань – 2021

УДК 658.14.012.22  
ББК 65.054  
С84

*Принято на заседании кафедры управления корпоративными  
финансами ИУЭИФ  
Протокол № 7 от 4 марта 2021 г*

**Рецензенты:**

кандидат экономических наук, доцент кафедры  
управления корпоративными финансами ИУЭИФ КФУ

**И.А.Филиппова;**

кандидат экономических наук, доцент,  
директор ООО Аудиторская компания «ФинбюроВнешаудит»

**О.Ф. Грипась**

**Стрельник Е.Ю., Камалова А.А.**

**Финансовое планирование и бюджетирование / Е.Ю. Стрельник,  
А.А. Камалова - КФУ, 2021. – 32 с.**

Учебное пособие предназначается для самостоятельной работы студента по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование» и содержит краткий теоретический материал, задания для самостоятельной работы, вопросы и тесты для контроля знаний, список литературы. Формат рабочей тетради позволяет студентам лучше освоить порядок и форматы составления финансовых планов и бюджетов.

Материал учебного пособия направлен на изучение общетеоретических основ финансового планирования и бюджетирования в организации, его роли в системе управления финансами организации, ознакомление студентов с основными инструментами финансового пла-

нирования и бюджетирования, форматами бюджетов, регламентными документами, обучение приемам анализа и прогнозирования финансового состояния организации по данным операционных и финансовых бюджетов. Кроме того, материал учебного пособия затрагивает дискуссионные и проблемные вопросы, обсуждение которых позволит студентам сформировать представление об актуальных проблемах практики разработки и функционирования систем бюджетирования в российских организациях.

## СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ .....	4
Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации.....	5
Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации.....	11
Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы.....	17
Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления .....	22
Тема 5. Финансовые бюджеты организации: состав и структура, порядок консолидации .....	66
Тема 6. Финансовая структура организации .....	84

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

Устойчивая работа предприятий в рыночных условиях невозможна без использования современных методов управления финансами. Одним из основных направлений повышения эффективности управления корпоративными финансами является совершенствование внутрифирменного финансового планирования и контроля. В этой связи отечественные предприятия проявляют все больший интерес к такому инструменту управления финансами организации, как бюджетирование, который позволяет сформировать комплексное видение бизнеса и обеспечить системное управление предприятием на базе современных интегрированных информационных систем.

Разберем термин «финансовое планирование» по частям:

- планирование – функция управления, обусловленная необходимостью предвидения событий и заблаговременной подготовки к их реализации;

- финансы – это тот ресурс, который является базовым условием развития и функционирования организации, который определяет жизнеспособность организации, устойчивость и надежность ее развития.

Таким образом, финансовое планирование - это система действий по составлению комплекса планов, обеспечивающих оптимизацию управления финансовыми ресурсами в перспективе, их формирование и использование.

Финансовое планирование и бюджетирование дает возможность:

- построить систему управления финансами организации, в максимальной степени соответствующую основной цели управления: максимизации прироста акционерной стоимости,

- анализировать движение денежных средств, финансовых ресурсов,

- представлять соответствующие показатели хозяйственной

деятельности в максимально удобной форме для любого менеджера для принятия эффективных управленческих решений.

Система бюджетирования характеризуется не просто наличием бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов, а предполагает наличие определенной методологии построения финансовых показателей, затрагивает ряд экономических отношений внутри организации и зачастую требует серьезной стратегической перестройки бизнеса в целом.

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, финансовых показателей, получаемых на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели с целью достижения определенных результатов деятельности.

Как управленческая технология, бюджетирование является инструментом финансового контроля как организации в целом, так и отдельных направлений ее деятельности. Поэтому наряду с бюджетами на предстоящий период должны составляться отчеты об исполнении бюджетов за истекшее время, а также сопоставляться плановые и фактические показатели. По результатам сопоставления проводится анализ отклонений, т. е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых и причин их возникновения. Другими словами, бюджетирование – это не только совокупность бюджетов организации, но и система отношений по поводу их составления, исполнения и контроля.

Основные задачи системы бюджетирования:

- повышение финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений на всех уровнях управления;
- создание возможности для оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер деятельности;
- повышение эффективности использования имеющихся в распоряжении организации и ее отдельных структурных подразделений ре-

сурсов, активов (материальных и нематериальных) и ответственности руководителей различного уровня управления за предоставленные в их распоряжение ресурсы и активы;

- разработка базы исходных данных для финансового анализа и управления корпоративными финансами;

- контроль за изменением финансовой ситуации; повышение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния компании в целом, отдельных структурных подразделений и видов бизнеса;

- перевод системы планирования с натуральных и физических единиц измерения на финансовые показатели;

- точное определение направлений инвестиционной политики;

- обеспечение прозрачности работы структурных подразделений для руководства организации и собственников.

В финансовом планировании обеспечивается увязка и аккумуляция всех планов предприятия. Составление сбалансированного финансового плана – это процесс поиска компромисса между целевыми показателями развития организации (включая ожидания всех групп стейкхолдеров) и финансовыми ресурсами и производственными возможностями (внешними и внутренними).

Различают несколько видов финансовых планов, в частности:

- долгосрочный (перспективный), рассчитанный на (3-10 лет) и предназначенный для обоснования инвестиционных решений, реализуется как правило, в формате финансовой части бизнес-плана;

- краткосрочный в рамках которого осуществляется планирование и обоснование текущей. инвестиционной и финансовой деятельности в течение короткого периода от месяца до года, как правило реализуется в рамках бюджетирования;

- оперативный или кассовый план, отражающий движение финансов в течение дня, недели или месяца (не более).

Соответственно этим видам плана формируются и показатели, которыми следует оперировать. В рамках долгосрочного плана это

EVA, CVA, CFROI, ROIC, ROE, WACC, NPV, IRR, ROI. В рамках краткосрочного – объемы деятельности, деловая активность, показатели рентабельности, EBITDA, дивиденды, финансовая устойчивость, ликвидность и т.д. В рамках оперативного – платежи, поступления, дефицит и профицит бюджета и прочие оперативные финансовые индикаторы.

Принципы финансового планирования:

– принцип финансового соотношения сроков – использование и получение финансовых средств должно совпадать по срокам;

– комплексности – предполагает разработку системы финансовых планов в определенной последовательности, взаимоувязке, согласованности;

– платежеспособности – обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия на любом отрезке времени;

– рентабельности – предполагает привлечение заемных средств только в том случае, если увеличивается рентабельность собственного капитала;

– сбалансированности рисков – предполагающий финансирование наиболее рискованных вложений производить за счет собственных средств;

– приспособления к потребностям рынка – предопределяет учет конъюнктуры рынка, в том числе инвестиционного, при выборе источников ресурсного обеспечения, включая учет зависимости от предоставленных кредитов.

Таким образом, финансовые планы облачают выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей, отражающих сбалансированное и устойчивое развитие предприятия, определяют приемлемые границы затрат, необходимых для реализации всей совокупности планов предприятия, обеспечивают синхронизацию и оптимизацию финансовых, денежных и ресурсных потоков во времени и объемах, устанавливают стандарты для организации



финансовой отчетности, формируя информацию для разработки и корректировки общефирменной стратегии.

### **Задания для самостоятельной работы**

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

1) Происхождение и развитие финансового планирования на государственном и корпоративном уровне.

2) Опыт внедрения финансового планирования (бюджетирования) в организациях России.

3) Зарубежный опыт управления на основе бюджетирования.

4) Финансовое планирование как элемент управления финансами корпорации.

5) Роль финансового планирования в принятии оперативных и стратегических решений.

6) Современные приемы и методы финансового планирования

7) История финансового планирования.

8) Финансовое планирование и бюджетирование: опыт ведущих корпораций в России и за рубежом.

9) Стратегические планы компании: финансовый аспект.

10) Показатели стратегического финансового плана и их взаимосвязь с ростом акционерной стоимости корпорации.

11) Инвестиционные планы и их оценка.

12) Оперативные финансовые планы, область применения.

13) Виды текущих и оперативных финансовых планов организации.

14) Сущность, цели и задачи финансового планирования, его роль в системе управления финансами.

15) Функции и принципы финансового планирования.

## **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.

4) Что представляет собой оперативный финансовый план?

5) Для каких целей и в каких организациях используется кассовый план?

6) Каковы особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности.

7) Что означает понятие «бюджет», когда это понятие появилось впервые?

8) Какова роль бюджетирования в процессе управления финансами организации?

9) Какие концепции оказали наиболее существенное влияние на развитие финансового планирования?

10) Перечислите и кратко охарактеризуйте состав основных показателей стратегического, оперативного и текущего финансовых планов.

## **ТЕМА 2. СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Исторически бюджетирование возникло в сфере управления государственной казной. Сам термин «бюджет» происходит от англ. «budget» – сумка. Изначально под бюджетом понималась роспись денежных доходов и расходов государства.

В настоящее время бюджетирование является самым распространённым инструментом управления финансами корпораций.

Задачи бюджетирования:

- повышение финансовой обоснованности принимаемых решений;
- повышение эффективности использования имеющихся ресурсов;
- повышение финансовой устойчивости и транспарентности.

Современная система бюджетирования дает возможность:

- прогнозировать финансовое состояние организации;
- анализировать движение денежных средств, уровень доходов и расходов, оценивать потребность в финансовых ресурсах;
- получать удобную управленческую отчетность.

Виды бюджетов подразделяются на следующие категории:

а) Период составления:

- краткосрочный (высоко детализированный),
- долгосрочный (низко детализированный).

б) Количество возможных сценариев:

- фиксированный,
- гибкий.

в) Способ построения:

- преемственный бюджет,
- бюджет с нуля.

г) Характер составления:

- периодический,
- скользящий.

д) Функциональность:

- операционные,
- финансовые.

е) По уровню консолидации:

- консолидированные,
- вспомогательные.

Принципы бюджетирования определяют характер и содержание плановой и контрольной работы внутри организации, создают предпосылки для рационального распределения полномочий и ответственности, снижают возможность отрицательных результатов планирования.

– Принцип обоснованности целей и задач организации. Он означает, что система бюджетирования должна подчиняться целям и задачам управления организацией и содержать необходимые для управления показатели.

– Принцип системности. Он означает, что планирование представляет целую систему планов и охватывает все сферы деятельности предприятия.

– Принцип научности. Требуется учета перспектив научно-технического прогресса и применения научно обоснованных прогрессивных норм использования всех видов ресурсов.

– Принцип непрерывности. Означает параллельное сочетание текущего и перспективного планирования.

– Принцип сбалансированности плана. Указывает на количественное соответствие между взаимосвязанными разделами и показателями плана, между потребностями в ресурсах и их наличием.

– Принцип директивности. В соответствии с ним план приобретает силу закона для всех подразделений предприятия после утверждения его руководителем предприятия.

Методы бюджетирования:

– нормативный метод – формирование норм и лимитов использования ресурсов;

– балансовый метод – целенаправленное согласование направлений использования ресурсов с источниками их образования (поступления) по всей системе взаимосвязанных материальных, финансовых и трудовых балансов;

– метод экстраполяции – распространение выявленных в прошлом тенденций развития на будущий период;

– метод интерполяции – составление плана исходя из поставленной цели, состояния организации на перспективную дату;

– метод факторного анализа – расчет влияния важнейших факторов на формирование отклонений;

– матричный метод – построение моделей взаимосвязей между подразделениями и управленческими показателями;

– методы экономико-математического моделирования с применением ЭВМ.

К методам управления на основе бюджетирования относят:

– «метод сверху-вниз» – топ менеджмент или головная организация устанавливает регламент, форматы бюджетов и КРІ,

– «метод снизу-вверх» нижний уровень заполняет бюджеты, формирует поле затрат, детализирует информацию,

Таким образом бюджетирование представляет собой комплексный механизм управления финансами корпорации, в котором задействованы многообразные механизмы регулирования.

## **Задания для самостоятельной работы**

### **Задание 1**

На основе изучения источников рекомендованной литературы составить Таблицу 1, в которой следует отразить взгляды различных авторов на систему бюджетирования и ее роль в управлении финансами организации. Исходя из изученного материала составить свое мнение и подготовиться к дискуссии на семинарском занятии.

## Теоретический анализ понятия «бюджетирование»

Автор	Определение бюджетирования

Мнение студента:

--

## Задание 2

Проанализируйте представленные ниже форматы фиксированного (Таблица 2) и гибкого (Таблица 32) бюджета, составленных по МВЗ «Участок сборки». Заполните пустые ячейки таблиц.

Таблица 2

## Фиксированный бюджет МВЗ «Участок сборки»

Показатель	Бюджетное задание (план)	Исполнение бюджета (факт)	Отклонение (+/-)
Производство, единиц продукции	6000	5800	
Затраты на оплату труда основного персонала, руб.	39 000	38 500	
Затраты на оплату труда вспомогательных рабочих, руб.	6 000	5950	
Расходы по счетам коммунальных служб	900	870	
Расходы на ремонт	300	295	
Итого			

## Гибкий бюджет МВЗ «Участок сборки»

Показатель	Коэф. реагирования затрат (затраты/объем выпуска)	Бюджетное задание (план) в расчете на 5800 ед.	Исполнение бюджета (факт) в расчете на 5800 ед.	Отклонение (+/-)
Затраты на оплату труда основного персонала, руб.	6,5		38 500	
Затраты на оплату труда вспомогательных рабочих, руб.	1,00		5950	
Расходы по счетам коммунальных служб	0,15		870	
Расходы на ремонт	0,05		295	
Итого				

Ответьте на следующие вопросы:

- 1) В чем состоят достоинства и недостатки фиксированного бюджета?
- 2) Какие преимущества и недостатки имеет гибкий бюджет?
- 3) Совпадает ли оценка результатов исполнения бюджета в представленных вариантах?
- 4) На основе какого вида бюджета осуществляется более достоверная оценка отклонений?
- 5) В каких сферах деятельности можно использовать гибкие бюджеты? Приведите примеры.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключаются основные принципы бюджетирования?

2. Как можно классифицировать виды бюджетов организации?

Перечислите основные классификационные признаки и виды бюджетов им соответствующие.

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

4. Охарактеризуйте основные виды бюджетов организации: финансовые, операционные, вспомогательные.

5. 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.

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

7. Что такое периодический бюджет и какими достоинствами/недостатками он обладает?

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

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

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



### ТЕМА 3. ПРОЦЕСС ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

Процесс составления бюджетирования состоит из нескольких этапов. Необходимо отметить, что составлением бюджетов этот процесс не ограничивается, хотя с технической точки зрения именно составление бюджетов занимает по трудоемкости наибольший удельный вес для экономической службы.

Тем не менее следует рассматривать весь бюджетный цикл, который состоит из двух функционально-временных этапов: цикла планирования и цикла контроля (рис.1)

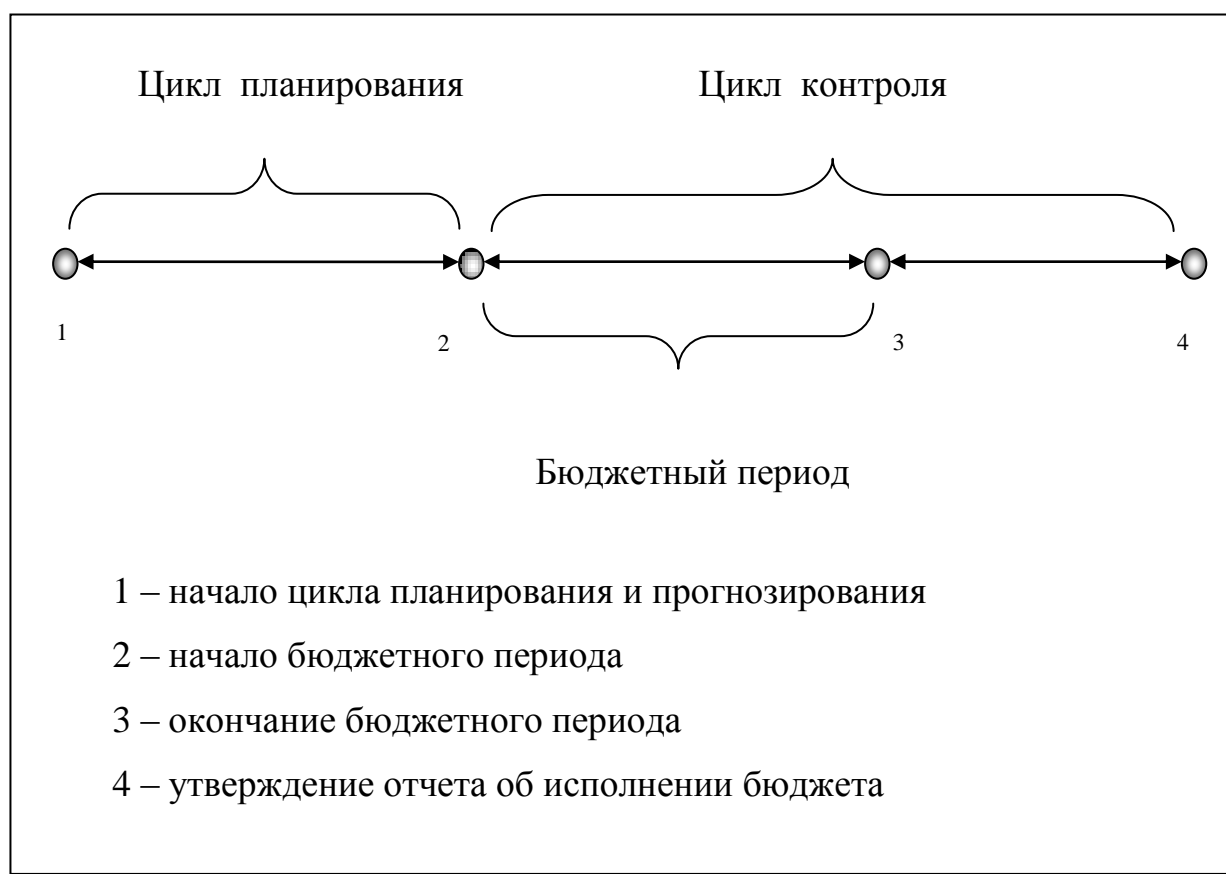


Рис. 1. Основные временные этапы процесса бюджетирования

В цикле планирования составляются плановые бюджеты. Процесс составления имеет определенную последовательность, во многом продиктованную особенностями конкретного предприятия или холдинга. В базовом варианте всегда начинают составлять бюджеты с

бюджета продаж, однако бывают и исключения для компаний, у которых имеются ограничения по производственным мощностям или имеются проблемы с закупками. В таких случаях в процесс вносятся корректировки и прежде, чем утвердить окончательный бюджет продаж компании приходится составлять бюджеты производства и закупок, что во много раз усложняет и удлиняет процесс составления плановых бюджетов.

В классическом варианте, описанном в литературе (см. рекомендованную литературу) сначала составляется бюджет продаж, затем производственные бюджеты и бюджет закупок, затем собираются и шагренируются данные для составления бюджета себестоимости и бюджета доходов и расходов (БДР). Отдельно или параллельно, в зависимости от модели бюджетирования собирается информация и составляются бюджеты платежей (или графики оплат), которые потом аккумулируются в бюджете движения денежных средств (БДДС). В крупных компаниях, у которых есть соответствующее программное обеспечение, составляется прогнозный баланс и бюджет балансового листа (ББЛ).

Однако, это только техническая сторона вопроса. Составить бюджеты – это половина дела. Часто в процессе составления или при сведении финансовых бюджетов, чаще всего БДДС оказывается, что бюджеты невозможно исполнить. Имеются узкие места, нестыковки, дефицит и т.д. в таких случаях приходится повторять процедуры заново до тех пор, пока бюджет не примет реальный вид. Но и после этого руководство компании или холдинга может потребовать от планового отдела переделать отдельные показатели для целей реализации отдельных целей и ключевых показателей.

После утверждения бюджета и наступления бюджетного периода начинается процесс реализации плана. И здесь основная задача экономиста – своевременно проанализировать и спрогнозировать возможные сбои и дефициты. Для этого составляется текущая управ-

ленческая отчетность. Если отклонения от плана существенны, то менеджмент принимает решение. Как правило, корректировка планового бюджета не допускается, но в случае форс мажорных обстоятельств возможен пересмотр плановых показателей.

По окончании бюджетного периода подводятся итоги, определяются итоговые отклонения, выявляются их причины и вносятся корректировки в процесс управления на основе бюджетов.

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **Задание 1**

Предложите 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**

Придумайте и предложите 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;

#### **Задание 3**

Крупная автомобильная корпорация объединяет в своей структуре ряд предприятий, связанных единой технологической цепочкой, в частности: металлургический завод, предприятие по производству двигателей, предприятия сборки и торговую компанию. Финансовые потоки компании выстроены на основе трансфертных цен. Ваша за-

дача составить концептуальную схему консолидации данных бюджета движения денежных средств для материнской (холдинговой) компании, используя правила консолидации отчетности по МСФО и сведения Интернет источников. Опишите процедуры консолидации текстуально.

### **Контрольные вопросы**

1. Перечислите основные этапы процесса бюджетирования
2. Что такое «цикл планирования» и каковы его временные рамки?
3. Какие действия осуществляются в процессе планирования и прогнозирования бюджетных показателей?
4. Можно ли корректировать плановые показатели и как часто? Каков опыт отечественных и зарубежных корпораций?
5. Какие процедуры осуществляются в процессе исполнения бюджета?
6. Какова длительность каждого этапа бюджетирования?
7. Для чего нужен бюджетный комитет? Каковы его функции?
8. Какие процедуры осуществляются в цикле анализа бюджета?
9. Нужен ли анализ на стадии планирования и каковы его цели и результаты?
10. Обоснуйте целесообразность корректировки значений индикативных показателей в процессе исполнения бюджета. Как часто можно корректировать бюджетные показатели?
11. Почему начинать процесс составления плановых бюджетов целесообразно с бюджета продаж? Какие есть варианты?
12. В каких случаях целесообразно начинать составление плановых бюджетов с процедуры стыковки бюджета продаж и производственных бюджетов?
13. Какие факторы влияют на последовательность составления плановых бюджетов организации?
14. В каких случаях цикл бюджетного планирования начинается с составления бюджета снабжения?

15. Опишите процедуры консолидации плановых бюджетов организации.

16. Какие бюджетные показатели целесообразно использовать в качестве целевых, если в организации реализуется концепция управления, ориентированного на создание стоимости?

17. Какими достоинствами и недостатками обладают методы бюджетирования «сверху-вниз» и «снизу-вверх»? Приведите примеры.

18. Перечислите основные целевые показатели, используемые при построении бюджетов.

19. Опишите процедуры бюджетного контроля на различных стадиях процесса бюджетирования.

20. Охарактеризуйте основные принципы учета и анализа отклонений при сравнении плановых и отчетных показателей.

## **ТЕМА 4. ОПЕРАЦИОННЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ, СТРУКТУРА, ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ**

Операционные бюджеты – это бюджеты в которых осуществляется основной расчет показателей, характеризующих бизнес-процесс организации: продажи, закупки, производство и т.д. соответственно к операционным относят: бюджет продаж, бюджеты производства, бюджеты закупок и ряд вспомогательных бюджетов, без которых невозможно составить всю совокупность бюджетных форм.

Бюджет продаж является ключевым бюджетом в системе бюджетирования, поскольку в рыночных условиях организация ориентируется в первую очередь на удовлетворение потребностей покупателей, как на основной фактор создания добавленной стоимости.

Бюджет продаж составляется как в процессе планирования, так и процессе контроля деятельности организации.

*Первым этапом составления планового бюджета продаж является прогнозирование продаж, которое осуществляется на основании анализа различных микро- и макроэкономических факторов. К факторам, влияющим на прогноз объёма продаж относятся:*

- объём продаж предшествующих периодов,
- производственные мощности,
- зависимость продаж от общеэкономических показателей, уровня занятости, цен, уровня личных доходов и т.д.,
- относительная прибыльность продукции,
- изучение рынка, рекламная кампания,
- ценовая политика, качество продукции,
- конкуренция,
- сезонные колебания,

Кроме прогноза продаж при планировании сбыта используются данные о постоянных покупателях, их кредитной истории, а так же данные об уже заключенных контрактах, отгрузка по которым будет

произведена в плановом периоде. На основе этих данных сначала составляется реестр заказов

Целью составления производственных бюджетов является планирование номенклатуры выпуска продукции с учетом остатков готовой продукции и НЗП, а так же планирование расходов на производственную программу и реализованную продукцию с последующим включением данных о затратах в прогнозный (фактический) бюджет доходов и расходов, а данных об остатках запасов – в управленческий баланс организации.

К производственным бюджетам относятся: бюджет производства, бюджет производственных запасов, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет производственных накладных расходов, бюджет управленческих расходов.

Бюджет производства – это план выпуска продукции в натуральных показателях, который составляется исходя из бюджета продаж и учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов готовой продукции и незавершенного производства, при этом применяется балансовый метод расчета

Бюджет закупок предназначен для оценки расходов организации на обеспечение производственной программы необходимыми покупными материалами и полуфабрикатами с учетом принятых в учетной политике корректировок на транспортно-заготовительные расходы. Перед составлением бюджета закупок составляется реестр закупок в разрезе аналитических позиций, например поставщиков, партий закупаемой продукции и т.д.

Для составления бюджета закупок сначала балансовым методом составляется бюджет потребности в материалах, основными показателями которого являются: количество единиц продукции, подлежащей изготовлению (запуск в производство с учетом НЗП); остатки материалов на складе; объем закупок в натуральном измерении. На

основе данных о потребности в материалах составляется план закупок с учетом уже имеющихся запасов на складах организации

### Задания для самостоятельной работы

#### Задание 1

Фабрика «Pets» занимается производством и оптовыми продажами кормов для кошек. Основными покупателями являются зоомагазины. Исходя из данных бюджета продаж (Таблица 4) и предполагаемых остатков кормов на складе готовой продукции, предоставленных планово-аналитическим отделом (Таблица 5) составьте бюджет выпуска готовой продукции (Таблица 6).

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.

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.

*Таблица 4*

Данные бюджета продаж на 20xx год

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



## Задание 2

На основании данных бюджета продаж и ставок переменных коммерческих расходов на один рубль объема продаж, предоставленных отделом сбыта (Таблица 7), и данных о постоянных коммерческих расходах, предоставленных планово-экономическим отделом (Таблица 8), составьте бюджет коммерческих расходов (Таблица 9).

Таблица 5

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. уп.	75	90	105	105
Витаминные добавки, тыс. уп.	23	38	30	35
Консервы в банках, тыс. уп.	17	15	18	16
Запас готовой продукции на конец периода				
Сухой корм, тыс. уп.	90	105	105	98
Витаминные добавки, тыс. уп.	38	30	35	26
Консервы в банках, тыс. уп.	15	18	16	17

Таблица 6

## Бюджет выпуска готовой продукции

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Сухой корм: в тыс. уп. в кг					
Витаминные добавки: в тыс. уп. в кг					
Консервы в банках, в тыс. уп. в гр.					

Таблица 7

Данные о плановых объемах продаж и ставках переменных  
коммерческих расходов из отдела сбыта на 20xx год

Показатели	Бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Планируемые продажи, тыс. руб.	47600	38200	48500	50400
Комиссионные на 1 рубль продаж	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Затраты на рекламу на 1 рубль продаж	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %
Премиальные на 1 рубль продаж	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %

Таблица 8

Прогноз постоянных коммерческих расходов на 20xx год

(тыс. руб.)

Показатели	Бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Затраты на маркетинг	100	100	100	100
Зар.плата управленческого персонала отдела сбыта	90	92	94	96
Канцелярские расходы	80	80	81	81

Таблица 9

Бюджет коммерческих расходов на 20xx год

(тыс. руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Планируемые продажи,					
Затраты на рекламу					

Продолжение таблицы 9

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Затраты на маркетинг					
Зар. плата управленческого персонала отдела сбыта					
Премииальные на 1 рубль продаж					
Единый социальный налог					
Комиссионные					
Канцелярские расходы					
Итого					

### Задание 3

Мясокомбинат открыл после реконструкции цех по производству вареных колбас. На начало бюджетного периода мясокомбинат получил сертификаты на производство трех видов колбас: «Докторской», «Молочной» и «Русской». В течение года планируется получить сертификат на производство колбасы «Халяль».

На основании данных бюджета выпуска готовой продукции, предоставленных планово-диспетчерским отделом (Таблица 10), ставок переменных накладных расходов на единицу выпуска готовой продукции (Таблица 11) и данных о постоянных накладных расходах (Таблица 12), предоставленных планово-экономическим отделом составьте бюджет накладных расходов, самостоятельно заполнив шаблон формата бюджета (Таблица 13).

При расчетах необходимо учесть, что со второго квартала планируется запустить программу мероприятий по снижению издержек,

которая позволит в 4-м квартале снизить переменные затраты на 5 %, а постоянные на 10 %.

*Таблица 10*

Данные бюджета выпуска готовой продукции на 20xx год

(тыс. кг.)

Наименование изделий	Данные на бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Колбаса «Докторская»	455	515	480	500
Колбаса «Молочная»	500	450	450	490
Колбаса «Русская»	455	460	480	500
Колбаса «Халяль»	-	-	200	350

*Таблица 11*

Ставки переменных накладных расходов на единицу готовой продукции

Наименование изделий	Данные на бюджетный период, руб./ тыс.кг.			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Колбаса «Докторская», «Молочная» и «Русская»	3	2,5	2,5	2,5
Колбаса «Халяль»			3	3

*Таблица 12*

Постоянные накладные расходы на выпуск готовой продукции

Показатели	Данные на бюджетный период, тыс. руб.			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Амортизация	50	50	50	50

Продолжение таблицы 12

Показатели	Данные на бюджетный период, тыс. руб.			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Затраты электроэнергии на освещение и отопление	70	70	70	60
Зарплата управленческого персонала цеха с ЕСН	24	76	94	98
Затраты на содержание и ремонт оборудования	50	52	51	50
Текущий ремонт основных производственных фондов	80	80	80	80

Таблица 13

Бюджет накладных расходов на 20xx год

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год

Задание 6

Компания «Аквалайф» занимается производством элитных бассейнов для частных клиентов. Для целей оптимизации затрат на за-

купку компания ведет реестр поставщиков насосного оборудования (Таблица 14).

Согласно разработанному бюджету продаж и производства на следующий год компания планирует произвести и реализовать 360 бассейнов по средневзвешенной цене 35 000 руб. за шт. Для выполнения производственной программы необходимо соответствующее количество насосных агрегатов. На момент начала производства на складе имеется всего 10 агрегатов. Руководству необходимо принять решение о закупке оборудования по минимальным ценам с учетом прогноза роста цен на оборудование на 3% в квартал.

*Таблица 14*

Реестр поставщиков насосного оборудования

Поставщик	Возможный объем закупок, шт.	Базовая цена, тыс. руб.	Возможная скидка	Условия оплаты
ООО «Кальвин»	200	7,5	10%	100% предоплаты за 2 месяца до поставки
ООО «Стайл»	120	8	2%	50% аванс за месяц до поставки, 50% в течение 1 месяца с момента закупки
ОАО «Кристин»	125	8,5	1%	50% оплаты в момент закупки, 50% в течение следующих 2-х месяцев

С этой целью Вам необходимо составить несколько альтернативных бюджетов закупок по представленным ниже шаблонам (Таблицы 15 – 18) и сделать рекомендации для принятия решения.

При составлении бюджетов необходимо принимать во внимания следующие ограничения:

– цены, указанные в реестре закупок, действуют только в ближайшие 6 месяцев;

– скидка, указанная в реестре закупок, действует только в том случае, если закупается партия не менее 100 штук;

–на конец периода необходимо, чтобы на складе осталось не менее 15 единиц насосного оборудования для обеспечения производства на следующие периоды;

–расходы на транспортировку составляют 10 % от объема закупок;

–расходы на хранение составляют: переменные – 2 % от складской цены в месяц, постоянные 3000 руб. в месяц.

*Таблица 15*

Бюджет закупок на 20xx год (альтернатива 1)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Объем закупок, шт.					
Цена за единицу, руб.					
Объем закупок, руб.					

*Таблица 16*

Прогнозный график погашения кредиторской задолженности

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Кредиторская задолженность на начало периода					
Объем закупок					
Оплата закупок 1-го квартала					
Оплата закупок 2-го квартала					
Оплата закупок 3-го квартала					

Продолжение таблицы 16

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Оплата закупок 4-го квартала					
Оплата всего за период					
Кредиторская задолжен- ность на конец периода					

Таблица 17

Бюджет закупок на 20xx год (альтернатива 2)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Объем закупок, шт.					
Цена за единицу, руб.					
Объем закупок, руб.					

Таблица 18

Прогнозный график погашения кредиторской задолженности

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Кредиторская задол- женность на начало пе- риода					
Объем закупок					



Продолжение таблицы 18

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за 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 задол- женность на конец пе- риода					

Расчеты к задаче по выбранной Вами модели прогнозирования оптимального размера закупок и рекомендации по выбранной Вами альтернативе поясните.

### Задание 7

На основе данных бюджета закупок (Таблица 19) составьте сводный вспомогательный бюджет оплаты приобретенных материалов (Таблица 20), если кредиторская задолженность на начало периода составляет: по материалу №1 – 4 560 тыс. руб., по материалу №2 – 10 540 тыс. руб., по материалу №3 – 5 230 тыс. руб. Погашение текущей кредиторской задолженности бюджетного периода осуществляется по следующей схеме: 55 % в квартал закупки, 45 % в следующий квартал.

Таблица 19

## 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	6274	8782	8707	33188
материал №2	23018	17192	19261	22713	82183
материал №3	9737	6517	11101	8975	36329
Всего объем закупок тыс. руб.	42179	29983	39144	40395	151700

Таблица 20

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

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Кредиторская задолженность на начало периода					
Объем закупок					
Оплата закупок 1-го квартала					

Продолжение таблицы 20

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Оплата закупок 2-го квартала					
Оплата закупок 3-го квартала					
Оплата закупок 4-го квартала					
Оплата всего за пе- риод					
Кредиторская за- долженность на ко- нец периода					

Задание 8

На основе данных об инвестиционных потребностях организации (Таблица 21), сведений о структуре и цене капитала организации, направляемого на финансирование инвестиций (Таблица 22) составьте инвестиционный бюджет по рекомендованному формату (Таблица 23), график обслуживания долга (Таблица 24).

Таблица 21

Инвестиционные потребности организации на 20xx год

№ п/п	Показатель	Сумма (тыс. долл.)
1	2	3
1	Вложения в основные средства	36 000
1.1.	Строительство и реконструкция	8 500
1.2.	Оборудование и механизмы	18 800
1.3.	Установка и наладка оборудования	4 850
1.4.	Лицензии и технологии	2 500
1.5.	Проектные работы	900

Продолжение таблицы 21

№ п/п	Показатель	Сумма (тыс. долл.)
1.6.	Обучение персонала	450
2	Вложения в оборотные средства	9 000
3	Общий объем инвестиций	45 000

Таблица 22

Структура источников финансирования инвестиций на 20xx год

Способ финансирования	Доля	Сумма (тыс. долл.)	Стоимость капитала
Собственный капитал	45 %	20 250	30 %
Заемный капитал	55 %	24 750	20 %
Всего	100 %	45 000	24,5 %

Таблица 23

Инвестиционный бюджет на 20xx год

№ п/п	Показатель	Сумма (тыс. долл.)
1	Капитальные затраты	
1.1.		
1.2.		
1.3.		
1.4.		
...		
2.	Текущие затраты	
2.1.		
2.2.		
2.3.		
3.	Ожидаемая рентабельность инвестиций*	
4.	Ожидаемый денежный поток	

\*При составлении инвестиционного бюджета следует исходить из показателя рентабельности инвестиций 28 %.

Таблица 24

График обслуживания долга

(тыс. долл.)

Месяц	Начальный баланс	Сумма вы- плат в ме- сяц	Проценты	Основная часть	Конечный баланс
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Задание 9

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 25).

Необходимо составить бюджеты продаж в разрезе номенклатуры продаж (т.е. для каждой модели швейной машинки) (Таблица 26) и сводный бюджет продаж по ассортиментным группам (Таблица 27): бюджетные модели (стоимостью до 10 тыс. руб.), модели среднего класса (стоимостью от 10 до 20 тыс. руб.), полупрофессиональные модели (стоимостью свыше 20 тыс. руб.).

Таблица 25

## 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
3	Швейная машинка "New Home – 1622"	8500	20	20	20	20
4	Швейная машинка "New Home – 5518"	10200	25	30	30	30
5	Швейная машинка "New Home – 8330"	15100	20	15	15	12
6	Швейная машина "New Home – 8422"	20500	15	10	10	10
7	Швейная машина "New Home – 8460"	25200	10	5	5	8

Таблица 26

## Бюджет продаж по номенклатуре изделий на 20xx год

Наименование модели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год

*Продолжение таблицы 26*

Наименование мо- дели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
<b>Итого</b>					

Таблица 27

Сводный бюджет продаж по ассортиментным группам на 20xx год

Наименование модели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год

*Продолжение таблицы 27*

Наименование модели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Итого					

Составив бюджеты продаж, необходимо сформировать мнение относительно более удобного для управления формата представления данных о продажах, обосновав решение.

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 28), необходимо составить прогнозные бюджеты оплаты продукции (Таблицы 29 – 35).

*Таблица 28*

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	"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



Продолжение таблицы 28

№ п/п	Наименование модели	Дебиторская задолженность на начало периода, руб.	Порядок оплаты продукции в течение бюджетного периода
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

Таблица 29

Бюджет оплаты продукции ("New Home – 385") на 20xx год

(руб.)

Показатели	Бюджетный период					Всего за год
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал		
1	2	3	4	5	6	
Дебиторская 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						

Таблица 30

Бюджет оплаты продукции ("New Home – 1622") 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					
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					

Таблица 31

Бюджет оплаты продукции ("New Home – 5518") на 20xx год

(руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
1	2	3	4	5	6
Дебит. задолж. на начало периода					
Объем продаж					
Оплата поставки 1-го квартала					

Продолжение таблицы 31

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Оплата поставки 2-го квартала					
Оплата поставки 3-го квартала					
Оплата поставки 4-го квартала					
Всего поступлений					

Таблица 32

Бюджет оплаты продукции ("New Home – 8330") на 20xx год

(руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
1	2	3	4	5	6
Дебит. задолж. 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 поступле- ний					

Таблица 33

Бюджет оплаты продукции ("New Home – 8422") на 20xx год

(руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
1	2	3	4	5	6
Дебит. задолж. 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					

Таблица 34

Бюджет оплаты продукции ("New Home – 8460") на 20xx год

(руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Дебит. задолж. на начало периода					
Объем продаж					
Оплата поставки 1-го квартала					

Продолжение таблицы 34

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
Оплата поставки 2-го квартала					
Оплата поставки 3-го квартала					
Оплата поставки 4-го квартала					
Всего поступлений					

Таблица 35

Сводный 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 задол- женность 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					

На основании составленных бюджетов сделать выводы об эффективности продаж швейных машинок с учетом порядка их оплаты.

## Задание 2

Промышленное предприятие по производству изделий из синтетических волокон (полиэтилена) планирует осуществить модернизацию оборудования цеха по производству полиэтиленовых труб. Основанием для инициации работ является запрос Исполнительного директора ЦФО «Завод полиэтиленовых труб» (Таблица 36)

*Таблица 36*

### Запрос на финансирование

Наименование отделения (ЦФО):	Завод полиэтиленовых труб
Номер отделения:	ТИ34КЕ5
Наименование подразделения:	Производственный цех
Номер подразделения:	465
Ответственное лицо:	Шакирзянов В.Е.
Реконструкция и модернизация производственных мощностей	
Пояснительная записка:	
В связи с истечением срока полезного использования оборудования в производственном цехе № 465 необходимо наметить на 20xx год проведение работ по модернизации трех конвейерных линий; в частности следует заменить оборудование со следующими номенклатурными номерами: АИ2561096, РТ478291, ТВ837682, ПР789201 и БД7891674.	
Сумма первоначально запрашиваемого финансирования: 10 000 тыс. руб., включая затраты на закупку, монтаж оборудования и демонтаж старого.	
Предполагаемый эффект:	
Прямой экономический эффект выразится в повышении производительности оборудования на 10 %.	
Косвенный экономический эффект от экономии затрат на обслуживание нового оборудования и сокращения брака: до 15 % от себестоимости.	

Поскольку обсуждение оптимального плана осуществления мероприятий будет происходить на Совете директоров, для экономического обоснования плана модернизации Вам необходимо составить соответствующие бюджеты (инвестиционный бюджет и кредитный бюджет) с учетом возможных альтернатив проведения работ и их финансирования.

Для обеспечения выполнения работы Вам предоставили следующие данные:

- стоимость нового оборудования (Таблица 37);
- стоимость строительно-монтажных работ (Таблица 38);
- цены, себестоимость и объемы производства (Таблица 39);
- примерный план ввода в действие мощностей и проведения ремонтных работ с указанием времени начала продаж (Таблица 40);
- выписку из планового бюджета движения денежных средств без учета модернизации (Таблица 41);
- данные о структуре и стоимости капитала (Таблица 42).

*Таблица 37*

#### Смета стоимости оборудования

Наименование старого оборудования	Цена единицы нового оборудования, тыс. руб.	Требуемое количество комплектов, шт.	Стоимость доставки и хранения, в процентах от закупочной цены
1	2	3	4
АИ2561096	1350	1	5% от цены
РТ478291	890	5	2% от цены
ТВ837682	2150	1	10% от цены
ПР789201	1750	3	10% от цены
БД7891674.	1200	2	3% от цены

Таблица 38

## Смета строительного-монтажных работ

Показатель	Сумма (тыс. руб.)
1.Хозяйственный способ:	
Заработная плата	780
Расходы на вспомогательные материалы	150
Затраты электроэнергии	200
Прочие расходы	50
2. Подрядный способ	2500

Таблица 39

## Цены реализации продукции, себестоимость и объемы производства\*

Наименование старого оборудования	Модель	Производственная мощность в погонных метрах в мес.	Цена реализации, руб.	Полная себестоимость (руб./погонный метр)
1	2	3	4	5
АИ2561096	АТРД200	2300	280	150
РТ478291	АТРД100	5800	150	100
ТВ837682	АТРД130	10500	350	120
ПР789201	АТРД350	15000	400	310
БД7891674.	АТРД250	25000	300	220

\* в расчете на старое оборудование

Таблица 40

## План ввода в эксплуатацию с учетом альтернатив

Квартал закупки оборудования	Время монтажа и пуско-наладки	Проектное время начала продаж
1	2	3
1 квартал (пренумерандо)	4-5 месяцев	Май
2 квартал (постнумерандо)	3 месяца	Июль



Таблица 41

Выписка из планового бюджета движения денежных средств

(тыс. руб.)

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5
Остаток денежных средств на конец периода (+) / дефицит наличности (-)	1 300	2400	1500	3800

Таблица 42

Структура источников финансирования

Вид источника финансирования	Стоимость капитала (годовых)	Возможная доля финансирования
1	2	3
Собственный капитал	30 %	35 %
Краткосрочный банковский кредит на 1 год	20 %	65 %

Изучив полученную информацию, составьте несколько альтернативных вариантов инвестиционного бюджета и кредитного бюджета по представленным ниже форматам (Таблицы 43 – 44).

Таблица 43

Инвестиционный бюджет на 20xx год

№ п/п	Показатель	Сумма (тыс.долл.)
1	Капитальные затраты	
1.1.		

Продолжение таблицы 43

№ п/п	Показатель	Сумма (тыс.долл.)
1.2.		
1.3.		
1.4.		
...		
2.	Текущие затраты	
2.1.		
2.2.		
2.3.		
...		
...		
...		
...		
3.	Ожидаемая рентабельность инвестиций*	
4.	Ожидаемый денежный поток	

\* применительно к данной задаче принять рентабельность инвестиций на уровне 26 %

Таблица 44

График обслуживания долга

(тыс. руб.)

Месяц	Начальный баланс	Сумма выплат в месяц	Проценты	Основная часть	Конечный баланс
1					
2					

*Продолжение таблицы 44*

Месяц	Начальный баланс	Сумма выплат в месяц	Проценты	Основная часть	Конечный баланс
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Из полученных альтернатив выберите наиболее оптимальную и составьте к ней краткую аналитическую записку.

### Задание 3

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 (Таблица 45), но еще ведутся переговоры о ценах и условиях оплаты.

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 – 250 руб. за комплект, как это делалось до этого (включая контракты, заключенные на поставки в марте), а применяя наценки или скидки (Таблица 46) с учетом объемов поставок и сроков платежа покупателей (Таблица 47).

Таблица 45

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

После определения контрактных цен необходимо составить следующие операционные бюджеты:

- бюджеты продаж в разрезе каждого покупателя (Таблицы 48, 49, 50) и сводный бюджет продаж по рекомендованной форме (Таблица 51);
- графики погашения дебиторской задолженности в разрезе каждого покупателя (Таблицы 52, 53, 54) и сводный график (Таблица 55).

Таблица 46

Информация для расчета цен

	Базовая цена за комплект, руб.	Возможная наценка, %	Возможная скидка, %	Рекомендуемая контрактная цена, %
1	2	3	4	5
Покупатель 1	350	2		
Покупатель 2	350		2	
Покупатель 3	350		5	

Таблица 47

## 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	

Таблица 48

## Бюджет продаж (покупатель 1)

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 49

## График оплат (покупатель 1)

Показатель	Поступления денежных средств по месяцам, руб.			
	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
1	2	3	4	5
Деб. задолж. на начало периода				
Кредит. задолж. (по авансу) перед покупателем на начало периода				

Продолжение таблицы 49

Показатель	Поступления денежных средств по месяцам, руб.			
	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
Объем продаж				
Оплата поставок марта				
Оплата поставок апреля				
Оплата поставок мая				
Оплата поставок июня				
Всего поступлений				
Диб.задолж. на конец периода				
Кред.задолж. на конец периода				

Таблица 50

Бюджет продаж (покупатель 2)

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 51

## График оплат (покупатель 2)

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

Таблица 52

## Бюджет продаж (покупатель 3)

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.				

## График оплат (покупатель 3)

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

## Сводный бюджет продаж

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



Продолжение таблицы 54

Показатель	Сведения о продажах по месяцам			
	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
Контрактная цена, руб.				
Объем продаж, руб.				

Таблица 55

График оплат (сводный)

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

На основе бюджета продаж необходимо рассчитать остатки готовой продукции на складе и плановый объем производства (Таблица 56).

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.

Далее, на основе следующих данных (Таблица 57, Таблица 58) следует сделать расчет для производственной программы и составить производственные бюджеты, включая бюджет материальных затрат (Таблица 59), бюджет оплаты труда (Таблица 60), бюджет накладных, управленческих и коммерческих расходов (Таблица 61).

*Таблица 56*

Бюджет запасов готовой продукции расчет объема производства

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

*Таблица 57*

Сведения о производстве и запасах материала

Показатели	Значение
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 %

Продолжение таблицы 57

Показатели	Значение
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	3 000
Стоимость одного сверхурочного часа с ЕСН, руб.	140

Таблица 58

Накладные, управленческие и коммерческие расходы

Показатели	Значение
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 59

Бюджет затрат на материалы

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

## Бюджет затрат на оплату труда

Показатель	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
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				
Всего затрат на оплату труда				
Возможные корректировки к бюджету				
Сумма для включения в БДС				

Таблица 61

## 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 упр. и комм. 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.				

Продолжение таблицы 61

Показатель	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
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 оплат за материалы (Таблица 62). При составлении графиков следует учитывать, что 50 % оплаты осуществляется в месяц покупки и 50 % оплаты - в следующий месяц.

Таблица 62

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				
Требуемый объем закупок, в метрах				
Цена за один метр, руб.				
Объем закупок, руб.				

Продолжение таблицы 62

Показатель	Апрель	Май	Июнь	Итого за квартал
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.				

**Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «операционный бюджет»
2. Для каких целей составляются операционные бюджеты?
3. Перечислите виды операционных бюджетов.
4. Какие ключевые показатели используются для составления каждого из бюджетов?
5. В какой последовательности составляются операционные бюджеты при применении метода «с нуля»?
6. Какова взаимосвязь операционных и финансовых бюджетов?
7. Какие решения принимает руководство на основе операционных бюджетов?
8. Кратко опишите структуру бюджета продаж.
9. Какие процедуры предшествуют составлению бюджета продаж?
10. Какие показатели необходимо отразить в бюджете продаж?
11. Как преобразовать бюджет продаж в бюджет оплаты?

12. Какие особенности составления бюджетов продаж и оплаты покупателей существуют в зависимости от кредитной политики компании?
13. Как составить график оплат в случае использования авансовых платежей?
14. Как отражается НДС в бюджетах продаж и оплат покупателей?
15. Как составить бюджет НДС?
16. Перечислите бюджеты производства.
17. Какие есть модификация структуры производственных бюджетов в зависимости от финансовой и организационной структуры компании?
18. Какие показатели характерны для бюджета материальных затрат? Для бюджета заработной платы? Бюджета накладных и управленческих расходов?
19. Как преобразовываются производственные бюджеты в бюджеты платежей? Какие есть особенности для каждого бюджета?
20. Каким образом учитываются налоги и какие в составе производственных бюджетов?
21. Перечислите и охарактеризуйте основные показатели бюджета закупок.
22. Опишите алгоритм составления графика оплат за материалы.
23. Как рассчитывается размер остатка материалов на складах в системе бюджетирования? Какие экономико-математические модели управления запасами вы знаете?
24. Как определить размер кредиторской задолженности на конец периода по данным вспомогательного бюджета платежей поставщикам и подрядчикам?
25. Какие показатели фигурируют в кредитном бюджете организации?
26. Каким образом менеджер использует данные кредитного бюджета для управления заемным капиталом?
37. Перечислите основные показатели бюджета НИОКР.



28. В чем заключается практическая значимость составления инвестиционных бюджетов?

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

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

## ТЕМА 5. ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ И СТРУКТУРА, ПОРЯДОК КОНСОЛИДАЦИИ

К сводным финансовым бюджетам организации относятся:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- бюджет балансового листа.

Сводные финансовые бюджеты могут быть составлены прямым или косвенным методом.

В холдинговых структурах кроме этого осуществляется консолидация сводных финансовых бюджетов ЦФО в сводные финансовые бюджеты головной организации (рис.2)



Рис 2. Консолидация финансовых бюджетов в холдинговой компании

Бюджет доходов и расходов позволяет

- а) Рассчитать финансовые результаты (плановые и фактические):  
Определить рентабельность производственной и прочей деятельности.
- б) Рассчитать эффективную ставку налогообложения.
- в) Совместно с данными ББЛ рассчитать показатели деловой активности (оборачиваемость).

Метод составления БДР зависит от принятой в бюджетном регламенте или учетной политике для целей управленческого учета методике. Это может быть, как полная себестоимость, так и метод поглощения затрат, так и директ-костинг. В зависимости от этого будет дифференцирован и формат бюджета доходов и расходов.

Например, по методу полной себестоимости в БДР будут присутствовать следующие показатели:

- выручка,
- себестоимость (полная),
- прибыль от продаж,
- сальдо прочих доходов/расходов,
- прибыль до н/о,
- налог на прибыль,
- чистая прибыль.

При применении метода поглощения затрат (АС-absorption costing) показатели БДР будут несколько иными:

- выручка,
- себестоимость,
- валовая прибыль,
- управленческие + коммерческие расходы,
- прибыль от продаж,
- сальдо прочих доходов расходов,
- прибыль до н/о,
- налог на прибыль,
- чистая прибыль.

Если же будет принят метод директ-костинга, то тогда структура показателей БДР будет соответствовать маргинальному анализу:

- выручка от реализации (без НДС),
- переменные затраты на производство (по носителям затрат),
- маржинальный доход по носителям затрат,
- накладные переменные затраты на производство (по МВЗ),

- маржинальный доход по МВЗ,
- постоянные расходы на период,
- операционная прибыль.

Бюджет движения денежных средств является «самым финансовым бюджетом» – т.е. в нем представлены данные о движении денежных средств компании и:

- представляет собой отчет о движении потоков финансовых ресурсов организации,
- показывает порядок формирования денежных потоков (притоков и оттоков) организации по временным периодам,
- дает возможность определить потребность во внешнем финансировании,
- позволяет оперативно управлять дефицитом или профицитом.

БДДС может быть идентичен форме 4 или отличаться от нее. Это зависит от решения компании относительно формата бюджета. Т.е. БДДС может быть составлен как прямым, так и косвенным методом. Независимо от этого в нем будут присутствовать три раздела:

а) текущая деятельность:

– раздел содержит показатели, характеризующие поступления и выбытия денежных средств, связанные с основной деятельностью организации (поступления от покупателей и оплаты поставщикам).

б) инвестиционная деятельность:

– раздел отражает денежные потоки, связанные с приобретением, созданием или выбытием внеоборотных активов.

в) финансовая деятельность:

– в разделе отражаются суммы денежных потоков, связанных с привлечением финансирования на долговой или долевой основе, которые влекут за собой изменения структуры и величины: капитала организации; заемных средств организации.

Бюджет балансового листа (ББЛ) представляет собой соотношение активов и пассивов) компании (бизнеса, структурного подразделения, инвестиционного проекта и т.д.)

ББЛ показывает, каким средствами финансирования обладает организация и как предполагается использовать эти средства, характеризует финансовое состояние организации на прогнозную/фактическую дату, позволяет оперативно управлять имуществом организации и источниками финансирования. Формат ББЛ рекомендуется использовать привычный для менеджеров организации. Это может быть формат РСБУ или МСФО в зависимости от того, каков масштаб у бизнеса и каков уровень консолидации данных.

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **Задание 1**

Корпорация SOGOS на конец отчетного 20xx года сформировала отчетный бюджет балансового листа (Таблица 63) и отчетный бюджет доходов и расходов (Таблица 64).

На следующий год компания планирует увеличение продаж на 5 %, что не потребует ввода в эксплуатацию дополнительных мощностей. Определите дополнительную потребность в финансировании, используя данные (Таблица 65). Составьте прогнозные бюджеты на следующий год по рекомендованным формам (Таблица 66 –67).

Проведите анализ прогнозных бюджетов и составьте рекомендации относительно принятия решения по расширению производства и дополнительному финансированию.

Таблица 63

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 и	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 64

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

Продолжение таблицы 64

Показатели	Сумма (тыс. долл.)
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

Таблица 65

Данные для расчета дополнительного финансирования

Показатель	Значение
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 66

Расчет прогнозного бюджета по балансовому листу корпорации  
SOGOS

Показатели	Сумма, тыс. долл.
Всего активов, в т.ч.:	
Оборотные средства, всего, в т.ч.	
Денежные средства	
Дебиторская задолженность	
Запасы ТМЦ и	
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 67

Расчет прогнозного бюджета доходов и расходов корпорации SOGOS

Показатели	Сумма (тыс. долл.)
Выручка от продажи товаров	
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	
Амортизация	



Продолжение таблицы 67

Показатели	Сумма (тыс. долл.)
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	

Задание 2

Компания «ART», работающая на рынке полиграфии сформировала отчетный бюджет балансового листа (Таблица 68) и отчетный бюджет доходов и расходов (Таблица 69) на конец отчетного 20xx года.

Компания анализирует возможность новых инвестиций для осуществления проекта выпуска глянцевого журнала. Ваша задача на основании прогнозных данных (Таблица 70) составить бюджет балансового листа и бюджет доходов и расходов на следующий год исходя из выбранного варианта инвестирования.

Таблица 68

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

Продолжение таблицы 68

Показатели	Сумма, млн. долл.
Запасы ТМЦ и	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

Таблица 69

Данные отчетного бюджета доходов и расходов компании «ART»

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

Продолжение таблицы 69

Показатели	Сумма, млн. долл.
Нераспределенная прибыль	255,28
Рыночная стоимость акций, долл.	12

Таблица 70

Прогноз результатов инвестирования при различной вероятности наступления событий

Показатели	Вариант 1		Вариант 2		Вариант 3	
Объем инвестиций, млн. долл.	50		45		30	
Объем рынка, шт.	300000		200000		150000	
Постоянные расходы, млн.долл.	10		6		5	
Рост дивидендов, долл. в год	10 %		8%		5%	
Цена единицы, долл.	50		45		40	
Переменные расходы на ед.	40		37		34	
Доля рынка, %	Вероятность, %	Вероятность, %	Вероятность, %	Вероятность, %	Вероятность, %	Вероятность, %
	20	80	40	60	50	50
Рост стоимости акций, долл. в год	Вероятность, %	Вероятность, %	Вероятность, %	Вероятность, %	Вероятность, %	Вероятность, %
	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 (Таблицы 71-71).

*Таблица 71*

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 и	
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	

## 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	

## Задание 3

Воспользовавшись данными задания для самостоятельной работы 3 из темы 3 необходимо продолжить решение задачи и составить бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств организации при условии, что на 1 апреля остаток денежных средств предполагается в размере 40 000 руб. и компания должна поддерживать этот остаток не ниже 30 000 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 100 000 руб. в квартал. Если проценты за кредит выплачиваются в момент возвращения основной части долга, в этом случае годовая ставка составит 20 %. Если проценты выплачиваются ежемесячно, то ставка составит 22 %.

Таблица 73

Прогнозный бюджет доходов и расходов  
(без учета дополнительного финансирования)

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1	2
Выручка от продажи товаров	
Переменная себестоимость продаж	
Маржинальный доход 1	
Накладные расходы	
Маржинальный доход 2	
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	

Таблица 74

Бюджет движения денежных средств без учета дополнительного  
финансирования

(тыс. руб.)

Показатель	Бюджетный период			Итого за бюджетный период
	апрель	май	июнь	
1. Остаток денежных средств на начало периода				
2. Поступления денежных средств по основной деятельности, в т.ч.				

Продолжение таблицы 74

Показатель	Бюджетный период			Итого за бюджетный период
	апрель	май	июнь	
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				

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 (Таблицы 73–77) с учетом корректировки данных по результатам принятия решения по дополнительному финансированию.

Таблица 75

График обслуживания долга

(тыс. руб.)

Месяц	Начальный баланс	Сумма выплат в месяц	Проценты	Основная часть	Конечный баланс
Апрель					
Май					
Июнь					

Таблица 76

Бюджет движения денежных средств с учетом дополнительного  
финансирования

(тыс. руб.)

Показатель	Бюджетный период			Итого за бюджетный период
	апрель	май	июнь	
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 77

Прогнозный бюджет доходов и расходов с учетом дополнительного  
финансирования

Показатели	Сумма (тыс. руб.)
Выручка от продажи товаров	
Переменная себестоимость продаж	
Маржинальный доход 1	
Накладные расходы	
Маржинальный доход 2	



Продолжение таблицы 77

Показатели	Сумма (тыс.руб.)
Управленческие и коммерческие расходы (без учета амортизации)	
Амортизация	
Операционная прибыль от продаж	
Сальдо прочих доходов и расходов (без учета процентов к уплате)	
Проценты к уплате	
Прибыль до налогообложения	
Налог на прибыль	
Чистая прибыль	
Дивиденды по обыкновенным акциям	
Нераспределенная прибыль	

По результатам решения задачи сформулируйте выводы и обоснование решения по дополнительному финансированию.

Задание 4

Составьте алгоритм расчета бюджета движения денежных средств косвенным методом. На основании данных практического задания 3 данной темы составьте формат бюджета движения денежных средств по косвенному методу.

Таблица 78

Бюджет движения денежных средств

(тыс. руб.)

Показатель	Бюджетный период			Итого за бюджетный период
	апрель	май	июнь	

Показатель	Бюджетный период			Итого за бюджетный период
	апрель	май	июнь	

**Задание 5**

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

На основании данных БДР практического задания 3 рассчитайте указанные показатели и обоснуйте их практическое значение в системе плановых бюджетов организации.

**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.
8. Опишите назначение и содержание бюджета денежных средств.
9. На основе каких операционных бюджетов формируются статьи бюджета движения денежных средств?
10. Перечислите основные показатели бюджета движения денежных средств, сформированного прямым методом.
11. Как рассчитывается чистый денежный поток по данным бюджета движения денежных средств организации?
12. Опишите порядок составления бюджета движения денежных средств косвенным методом.
13. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования.
14. Для каких целей составляется бюджет балансового листа?
15. Перечислите основные статьи бюджета балансового листа.

## ТЕМА 6. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Характерной чертой современного управления корпоративными финансами является ориентация на максимизацию рыночной стоимости фирмы, как основную цель управления предприятием. Соответственно, анализ любых управленческих решений проводится с позиции максимизации благосостояния собственников фирмы. Основными направлениями принятия таких решений являются инвестиционные и финансовые решения.

Современная практика управления предприятием наработала ряд весьма эффективных подходов к организации планирования, контроля и учета результативности деятельности как предприятия в целом, так и отдельных направлений его деятельности. В наиболее распространенном варианте компания *для целей управления и контроля* подразделяется на ряд сегментов – «центров ответственности» – в качестве которых могут выступать отделы, департаменты, заводы, территории, подразделения и др. Идея состоит в том, чтобы оценивать и контролировать *эффективность* (другими словами, вклад в прирост стоимости) отдельных функциональных подразделений и направлений деятельности, рассматривая каждое из последних, как отдельный «бизнес», потребляющий услуги первых. При этом деятельность менеджера, руководящего каждым из центров ответственности, оценивается строго в соответствии с факторами, находящимися под контролем последнего. Подобный подход требует наличия весьма продвинутой системы управленческого учета и контроля.

Функциональные подразделения предприятия, не вовлеченные непосредственно в процесс генерирования выручки, обычно относят к так называемым центрам затрат. В качестве примера могут быть приведены такие службы, как отдел снабжения, бухгалтерия, складские службы и пр. Руководитель такого центра отвечает, главным образом, за понесенные его подразделением издержки. При этом критерием эффективности управления вовсе не выступает минимизация

издержек: «удешевление» деятельности центра затрат любыми средствами неминуемо скажется на качестве его услуг, поставляемых другим подразделениям. Философия функционирования центра затрат может быть определена, как адекватное обслуживание других структурных подразделений фирмы при разумно низких издержках.

Более сложными для управления и контроля являются подразделения, вовлеченные в генерацию доходов. Это могут быть «центры прибыли»: здесь менеджеры отвечают не только за издержки, но и выручку от реализации. Подобные «продажи» часто носят внутрифирменный характер: услуги ремонтных, компьютерных, информационных и пр. служб рассматриваются, как "товар", поставляемый одними центрами управления другим в пределах одного юридического лица. Не исключена и ситуация, когда в подобный центр объединены несколько юридических лиц, связанных отношениями собственности, которые реализуют свою продукцию друг другу.

Наиболее сложными являются случаи, когда центрами ответственности выступают так называемые «инвестиционные центры». К критерию доходности здесь добавляется критерий рентабельности активов: менеджер отвечает не только за доходы и расходы своего центра ответственности, но и эффективное использование активов. В качестве меры эффективности обычно используются такие показатели, как *ROI* («доход на инвестиции»), или их аналоги. Инвестиционные центры в наибольшей степени соответствуют идее подразделения организации на ряд сегментов, ведущих свой бизнес «самостоятельно», другими словами, бизнес-единиц. Воплощение такого подхода к управлению требует дополнительных организационных усилий и затрат. Последние, однако, окупаются возросшими возможностями руководства компании оценивать экономическую эффективность различных направлений деятельности и степень достижения поставленных целей. Этому в частности способствует то обстоятельство, что

оценка различных сегментов организации на процентной основе позволяет лучше сравнивать их эффективность.

Основная сложность, однако, возникает при создании системы измерителей вклада отдельных центров ответственности в прирост стоимости фирмы в целом. Использование показателей бухгалтерской отчетности здесь, как правило, не проходит, так как они имеют другую направленность: финансовая отчетность в силу своего консерватизма изначально ориентирована на кредитора. Другое дело, когда на основе использования учетных данных и финансовых характеристик формируется некий расчетный показатель, который призван как можно ближе подойти к достижению следующей цели: быть достаточно простым в исчислении, понятным менеджерам, вознаграждение которых будет привязано к достижению этого показателя, и, одновременно, как можно лучше отражающим динамику стоимости фирмы.

Одним из наиболее распространенных инструментов оценки эффективности функционирования центров финансовой ответственности является показатель экономической прибыли или его разновидности – экономической добавленной стоимости EVA (economic value added).

В наиболее концентрированном виде роль стоимости организации в процессе управления сводится к следующему: с точки зрения инвесторов фирмы управление ею должно быть нацелено на обеспечение роста рыночной стоимости компании (ее акций), так как такой рост позволяет собственникам получать самый значимый для них по сравнению с другими его формами доход от инвестиций – курсовой денежный доход от перепродажи всех или части принадлежащих им акций либо курсовой неденежный доход, выражающийся в увеличении стоимости принадлежащих собственникам чистых активов, а значит и суммы их собственного капитала. Другими словами, для собственников наиболее важным вопросом является прирост их бла-

госостояния в результате функционирования объектов владения, который измеряется не объемом введенных мощностей, количеством нанятых сотрудников или оборотом компании, а стоимостью предприятия, которым они владеют.

Следовательно, задачей менеджмента становится:

– для открытых компаний – обеспечение владельцам компании будущего курсового дохода, который является показателем роста стоимости компании.

– для закрытых компаний – то же, но с той разницей, что методы отслеживания стоимости организации будут отличаться от методики оценки открытых компаний.

В целях решения этих задач менеджерам придется постоянно прибегать к оценке того, как реализуемые проекты (каждый по отдельности) влияют на текущую оценочную (обоснованную рыночную) и, применительно к разным будущим моментам времени, прогнозируемую действительную рыночную стоимость компании. Именно эти оценки и должны будут определять управленческие решения по развитию либо остановке соответствующих проектов, другими словами, по расширению либо ликвидации и центров финансовой ответственности.

Таким образом, экономическая добавленная стоимость, как индикатор эффективности управления компанией, обладает теми неоспоримыми преимуществами, что может быть рассчитана центрами ответственности и способствует созданию акционерной стоимости. В то же время исчисление этого показателя подвержено субъективизму в значительно большей степени, чем исчисление показателя бухгалтерской прибыли.

Бюджетное управление по центрам финансовой ответственности на основе описанного показателя, обладает неоспоримыми преимуществами:

- ориентирует руководителей центров финансовой ответственности на создание стоимости;
- характеризуется простым и понятным даже для нефинансового менеджера алгоритмом расчета;
- позволяет четко выделить факторы стоимости;
- позволяет выделить центры ответственности (бизнес-единицы), пусть даже и прибыльные, но разрушающие стоимость;
- позволяет использовать проработанный механизм формирования бюджетов по центрам ответственности для детального обоснования контрольных показателей, формирующих стоимость.

В то же время, нельзя не указать на проблемы, возникающие при использовании механизма бюджетного управления по центрам финансовой ответственности:

- при составлении бюджета центра финансовой ответственности может возникнуть проблема распределения общехозяйственных расходов. Проблема здесь заключается не в самом распределении (его необходимость сомнений не вызывает), а в том, что на этапе составления бюджета основные усилия руководителя центра будут направлены на уменьшение доли общехозяйственных расходов, относимой на конкретную бизнес-единицу. «Успех» руководителей одних центров ответственности в подобном маневрировании будет оказывать дестимулирующее влияние на менеджеров других, не столь удачливых;
- жесткая ориентация на текущий показатель EVA может дестимулировать необходимые инвестиции (особенно это чувствительно в высокотехнологичных компаниях, успех которых зависит от постоянного обновления технологий, продуктового ряда и т.п.);
- опасность манипулирования со стороны менеджеров расчетными показателями с целью максимизации бонусов.

Вышеописанная методика предполагает расчет единого агрегированного показателя на основе достоверных показателей финансового состояния предприятия. Однако ряд экономистов предостерегают от чрез-



мерной концентрации внимания верхнего эшелона менеджмента на оценочных показателях при разработке корпоративных стратегий развития своих фирм. Они считают, что упор должен быть сделан не на финансовом анализе, а на нововведениях в сфере производства.

Под влиянием такого более общего подхода к оценке деятельности компании появились новые способы отражения предпринимательской деятельности. Один из них – под названием *balanced scorecard* (BSC), «сбалансированная система показателей» – в 1992 году разработали американские экономисты Р. Каплан (Robert S. Kaplan) и Д. Нортон (David P. Norton). Они постарались уйти от недостатка чисто количественных оценок деятельности фирмы, интегрируя в свою модель экспертным образом определение таких нематериальных активов фирмы, как удовлетворенность потребителя товарами и услугами фирмы, их лояльность, а также способность компании к эффективному обучению своих сотрудников и т.д. В среднем BSC включает 23-25 показателей, причем лишь 5 из них должны быть финансовыми, а остальные – отражать отношения с потребителями, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие.

### **Задания для самостоятельной работы**

#### **Итоговый кейс**

ОАО «Холодок» занимается производством прохладительных напитков. Подразделение, для которого необходимо составить и проанализировать бюджеты, производит три вида напитков: «Колибри», «Лимонад», «Крем-сода».

На первом этапе бюджетного процесса в организации осуществляется подготовка плановых бюджетов на следующий отчетный год. В соответствии с положением о бюджетировании, финансовый директор контролирует составление системы бюджетов, предварительно запросив необходимые данные из других отделов организации.

Согласно действующему бюджетному регламенту порядок составления бюджетов следующий:

– на основе данных прогноза продаж из отдела маркетинга и прогноза цен из планово-экономического отдела (ПЭО) экономист финансового отдела составляет бюджет продаж по установленному формату;

– на основе данных юридического отдела о заключенных договорах и условиях оплаты покупателей за продукцию в финансовом отделе составляется плановый бюджет поступлений денежных средств от покупателей;

– далее на основе прогноза остатков готовой продукции на складе и размера НЗП, рассчитанных экономистом ПЭО, составляется бюджет запасов готовой продукции и рассчитывается объем производства в натуральном выражении;

– расчет потребности в материалах на производственную программу и бюджет затрат на материалы на производственную программу осуществляется на основе данных планово-диспетчерского отдела (ПДО) о нормах расхода материалов с учетом возможного брака и отходов производства;

– на основе данных отдела снабжения о ценах на материалы, сведений о запасах каждого вида материала, составляется бюджет закупок;

– условия поставок служат основой составления бюджета оплаты за материалы;

– далее составляются производственные бюджеты, в частности, на основе данных ОТИЗ (отдела труда и заработной платы) составляется бюджет затрат на оплату труда с графиком выплаты заработной платы, бюджет накладных расходов, бюджет управленческих расходов;

– с использованием данных бюджета продаж и данных отдела маркетинга составляется бюджет коммерческих расходов.

После составления операционных бюджетов в финансовом отделе начинается подготовка финансовых бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджета балансового листа.

Вы учетной политике организации установлено, что амортизация начисляется линейным методом, оценка материальных затрат осуществляется методом средневзвешенной цены, накладные расходы распределяются на себестоимость пропорционально объему выпуска, управленческие и коммерческие расходы не распределяются. Признание выручки и расходов осуществляется по методу начисления.

Для выполнения второго этапа работы имеются следующие исходные данные:

Организация предполагает в 3-м квартале осуществить закупку оборудования для замены старых конвейерных линий. Продажи от функционирования новых линий начнутся в первом квартале следующего бюджетного периода. Общая стоимость оборудования – 2 300 тыс. руб. (без НДС). Если оборудование будет закуплено в начале года, то производство можно начать в четвертом квартале, при этом себестоимость производства снизится на 10 % за счет снижения накладных расходов. Необходимо учесть, что монтаж оборудования займет около месяца после закупки, в течение которого конвейер работать не будет.

Для целей финансирования инвестиции рассматриваются несколько вариантов: финансирование за счет собственных средств, за счет кредита или приобретение оборудования в лизинг. Стоимость источников финансирования, соответственно, составляет 30 %, 20 %, 18 % годовых. Финансирование должно удовлетворять следующему условию: остаток денежных средств на счету организации не должен быть менее 30 тыс. руб. и не превышать 100 тыс. руб. В случае превышения лимита финансисты должны оперативно разместить временно свободные денежные средства в краткосрочные финансовые вложения.

Условия задания представлены ниже в таблицах:

Таблица 79

## Прогноз продаж и цен на продукцию на 20xx год

Показатели	Прогноз по месяцам тыс. шт.												Всего за год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ожидаемый объем сбыта «Колибри»	25 000	12 000	15 000	15 000	15 000	25 000	25 000	25 000	15 000	15 000	15 000	15 000	25 000
Ожидаемый объем сбыта «Лимонада»	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Ожидаемый объем сбыта «Крем-сода»	25 000	25 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Ожидаемые цены «Ко- либри»	15,00	15,00	15,00	16,50	16,52	16,53	16,55	16,57	16,58	16,60	16,62	16,63	15,00
Ожидаемые цены «Лимо- нада»	15,00	15,00	15,00	16,50	16,52	16,53	16,55	16,57	16,58	16,60	16,62	16,63	15,00
Ожидаемые цены «Крем- сода»	15,00	15,00	15,00	16,50	16,52	16,53	16,55	16,57	16,58	16,60	16,62	16,63	15,00

Таблица 80

## Условия оплаты покупателей за продукцию по кварталам

Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал		
	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Колибри»	0 %	100 %	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %	50 %	50 %	0 %	100 %	0 %
«Лимонад»	0 %	50 %	50 %	0 %	50 %	50 %	0 %	50 %	50 %	0 %	100 %	0 %
«Крем-сода»	50 %	0 %	50 %	20 %	0 %	80 %	50 %	0 %	50 %	0 %	100 %	0 %

Таблица 81

## Прогноз остатков готовой продукции на складе на конец периода

Показатели	Первый квартал, в % от продаж 2-го квартала	Второй квартал, в % от продаж 3-го квартала	Третий квартал, в % от продаж 4-го квартала	Четвертый квартал, тыс. шт.
1	2	3	4	5
«Колибри»	10 %	10 %	10 %	2500
«Лимонад»	5 %	10 %	10 %	2500
«Крем-сода»	5 %	10 %	10 %	2500

Таблица 82

## Данные о нормах расхода материалов

Показатели	Первый квартал		Второй квартал		Третий квартал		Четвертый квартал	
	Норма расхода на 1 шт.	Норма расхода, в руб. на 1 шт.	Норма расхода на 1 шт.	Норма расхода, в руб. на 1 шт.	Норма расхода на 1 шт.	Норма расхода, в руб. на 1 шт.	Норма расхода на 1 шт.	Норма расхода, в руб. на 1 шт.
1	2	2	2	2	3	3	3	3
«Колибри»								
Вода, л.	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5
Наполнитель, гр.	10	2,5	10	2,5	10	3	10	3
«Лимонад»								
Вода, л.	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5
Наполнитель, гр.	10	2,5	10	2,5	10	3	10	3
«Крем-сода»								
Вода, л.	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5
Наполнитель, гр.	10	2,5	10	2,5	10	3	10	3

Таблица 83

## Сведения о запасах материалов

Показатели	Первый квартал, в % от закупок 1-го квартала	Второй квартал, в % от закупок 2-го квартала	Третий квартал, в % от закупок 3-го квартала	Четвертый квартал, в % от закупок 4-го квартала
1	2	3	4	5
«Колибри»	10 %	10 %	10 %	10 %
«Лимонад»	5 %	10 %	10 %	10 %
«Крем-сода»	5 %	10 %	10 %	10 %

Таблица 84

## Условия поставок материалов

Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал		
	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Материалы	100%			50%	50%		50%	50%			50%	50%

Таблица 85

## Сведения о нормах затрат труда и тарифных ставках

Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал		
	Норма в час.	Ставка, руб. за час	Ставка сверхурочных, руб. час.	Норма в час.	Ставка, руб. за час	Ставка сверхурочных, руб. час.	Норма в час.	Ставка, руб. за час	Ставка сверхурочных, руб. час.	Норма в час.	Ставка, руб. за час	Ставка сверхурочных, руб. час.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Затраты труда на «Колибри»	0,1	50	100	0,1	60	120	0,1	60	120	0,1	70	140
Затраты труда на «Лимонада»	0,1	50	100	0,1	60	120	0,1	60	120	0,1	70	140
Затраты труда на «Крем-сода»	0,1	50	100	0,1	60	120	0,1	60	120	0,1	70	140



Таблица 86

## Данные о накладных расходах

Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ставка переменных расходов, руб. на шт.												
«Колибри»	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
«Лимонад»	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
«Крем-сода»	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Постоянные расходы, тыс. руб. мес.												
Электроэнергия общего оборудования	2 020	2 020	2 500	2500	2500	2700	2500	2500	2500	2 100	2 120	2 020
Содержание зданий и сооружений	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Амортизация общего оборудования и зданий	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Аренда зданий и оборудования	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Непрямые материалы	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Транспорт	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Охрана	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Прочие	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

Таблица 87

## Данные об управленческих и коммерческих расходах

Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ставка переменных коммерческих расходов, руб. на шт. продаж												
«Колибри»	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
«Лимонад»	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
«Крем-сода»	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Ставка переменных управленческих расходов, руб. на шт. продаж												
«Колибри»	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
«Лимонад»	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
«Крем-сода»	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Постоянные управленческие расходы, тыс. руб. мес.												
Электроэнергия	2 020	2 020	2 500	2500	2500	2700	2500	2500	2500	2 100	2 120	2 020
Содержание зданий и сооружений	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Амортизация	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Заработная плата АУП	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Командировочные	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Канцелярские расходы	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Прочие	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

Таблица 88

## Расшифровка статей баланса на начало бюджетного периода (с пояснениями)

Активы:	Сумма, тыс. руб.	Пояснения	Пассивы	Сумма, тыс. руб.
1	2	3	4	5
Оборотные активы:			3 Обязательства:	
Денежные средства	25 500		Кредиторская задолженность перед поставщиками за материалы	301800
Дебиторская задолженность (покупатели и заказчики)	800 200		Предоплачена продукция	12000
Предоплата материалов	100 000		Задолженность по зарплате	150000
Запасы готовой продукции, в т.ч.:		в натуральном выражении, тыс. шт.	Задолженность перед бюджетом:	30000
«Колибри»	37 200	3,5		
«Лимонад»	25 400	2,8	Всего обязательства	493 800
«Крем-сода»	15 200	1,5		
Запасы материала	39 850			
Всего оборотные активы	77 800		4. Собственный капитал	
2. Внеоборотные активы			Уставный капитал	1 505 000
Основные средства	2 848 250		Нераспределенная прибыль	1 799 000
Итого баланс	3 797 800		Итого баланс	3 797 800

## **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. Опишите методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций при описании модели бизнес-процессов с целью выявления «узких мест».
6. На основе каких показателей определяется эффективность процедур оптимизации элементов финансовой структуры?
7. Перечислите и опишите принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени.
8. В чем заключаются особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях?
9. Опишите принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.
10. Для каких целей необходимо формировать правовое обеспечение бюджетного процесса организации?
11. В чем проявляется взаимосвязь регламентов бюджетирования со стандартами качества системы управления организацией?
12. Перечислите основные регламентные документы процесса бюджетирования.
13. Перечислите ключевые пункты положения о бюджетировании организации.
14. Опишите основные принципы автоматизации бюджетирования.

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

16. Перечислите основные элементы должностной инструкции специалиста по бюджетированию.

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

## КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ ПО КУРСУ:

1. Бюджет, основанный на добавлении к бюджетному периоду одного месяца (квартала), как только истекает текущий, называется:

- гибким
- скользящим
- оперативным
- преемственным

2. Как называется вид бюджета, который составляется на строго фиксированный бюджетный период (например, месяц, квартал, год)?

- фиксированный
- гибкий
- скользящий
- периодический

3. Первым этапом при составлении операционных бюджетов, как правило, является разработка:

- бюджета производства
- бюджета закупок
- бюджета продаж
- бюджета движения денежных средств.

4. В состав финансовых бюджетов включается:

- бюджет производства
- бюджет продаж
- прогнозный баланс
- бюджет коммерчески расходов

5. Выберите правильный вариант расчета показателя "дебиторская задолженность на конец периода" на основе бюджета платежей покупателей (графика оплат)

- дебиторская задолженность на начало периода + объем продаж с НДС за период – платежи покупателя в течение периода
- объем продаж без НДС - платежи покупателя в течение периода + дебиторская задолженность на начало периода

дебиторская задолженность на начало периода - объем продаж с НДС в течение периода + платежи покупателя в течение периода

объем продаж без НДС за период – дебиторская задолженность на начало периода + платежи покупателя в течение периода

6. Компания заключила договор с поставщиком на сумму 1500 000 руб. (в том числе НДС). Согласно договору компания должна уплатить поставщику аванс в размере 30% от стоимости поставки за месяц ДО отгрузки. При планировании бюджета на месяц отгрузки на начало периода в бюджете оплат поставщикам мы отражаем:

- 540 тыс. руб. дебиторская задолженность
- 540 тыс. руб. кредиторская задолженность
- 450 тыс. руб. дебиторская задолженность
- 450 тыс. руб. кредиторская задолженность

7. При увеличении объема производства в бюджете себестоимости мы увидим, что:

постоянные издержки на единицу снижаются, а переменные издержки на единицу остаются неизменными

постоянные издержки на единицу продукции остаются неизменными, а переменные – увеличиваются

постоянные издержки на единицу продукции увеличиваются, а переменные издержки на единицу продукции – снижаются

и постоянные и переменные издержки на единицу продукции остаются неизменными

8. Как называется показатель БДДС, который образуется как отрицательная величина в следующей формуле: "остаток денежных средств на начало периода + поступления денежных средств в течение периода - платежи в течение периода"

- чистый денежный поток
- дефицит бюджета
- убыток

- остаток дебиторской задолженности на конец периода

9. Какой показатель напрямую повлияет на величину себестоимости партии готовой продукции

- величина материалов на складе в натуральном выражении
- выручка организации
- кредиторская задолженность
- накладные производственные расходы

10. Если в БДДС платежи превышают поступления денежных средств, это будет означать, что:

- имеется дефицит бюджета
- имеется профицит бюджета
- чистый денежный поток будет отрицательным
- бюджет нельзя исполнить, нужны корректировки

11. Основными задачами процесса бюджетирования являются

I. формализация процесса планирования

II. создание базы для оценки достигнутых результатов

III. способствование координации и коммуникации между

различными службами компании

IV. распределение ответственности за принятие управленческих решений

- только I и II
- только I, II и III
- только I, II и IV
- I, II, III и IV

12. Гибкий бюджет характеризуется

- переменным бюджетным периодом
- наличием нескольких вариантов в зависимости от прогнозного объема производства (продаж)
- добавлением к бюджетному периоду одного месяца, как только истекает текущий



непригодностью для использования в качестве инструмента контроля

### 13. Процесс бюджетирования "сверху вниз"

- требует наличия генеральных бюджетных директив

осуществляется работниками, непосредственно участвующими в процессе производства

характеризуется позитивным отношением менеджеров на более низких уровнях управления

лучше отражает организационные цели

### 14. Непрерывный бюджет

- разрабатывается один раз в год

заставляет менеджмент постоянно заботиться о будущих показателях

совпадает с периодом составления финансовой отчетности

представляет собой комбинацию недельных, месячных и годовых бюджетов

### 15. В состав операционных бюджетов не входит:

бюджет производства

бюджет оплаты труда

бюджет управленческих и накладных расходов

инвестиционный бюджет

### 16. В состав операционных бюджетов входят:

I. бюджет производства

II. бюджет оплаты труда

III. бюджет управленческих и накладных расходов

только I

только II

только I и II

I, II и III

17. При составлении сметы (бюджета) денежных средств прямым методом притоки классифицируются

- по срокам поступления средств
- по степени рисковости источника поступления средств
- по направлениям использования денежных средств
- по источнику поступления средств

18. При составлении сметы (бюджета) денежных средств прямым методом оттоки классифицируются

- по срокам выплат
- по степени неопределенности выплат
- по направлениям использования денежных средств
- по источнику выплат (прибыль, специализированные фонды и т.п.)

19. В финансовые бюджеты НЕ входит:

- бюджет движения денежных средств
- прогнозный баланс предприятия
- прогнозный отчет о прибылях и убытках
- бюджет продаж

20. В состав операционных бюджетов организации включаются:

- I. бюджет снабжения
- II. бюджет прямых расходов на производство
- III. III. бюджет управленческих расходов
- IV. IV бюджет движения денежных средств

- только I
- только I и II
- I, II и III.
- I, II и III и IV

21. Прирост денежных средств у предприятия к концу отчетного периода:

- возможен только, если предприятие прибыльно
- может быть не связан с результатами финансово – хозяйственной деятельности предприятия

22. Если предприятие продает товар по ценам выше себестоимости, но не получает за него деньги, то оно:

- будет иметь в отчетности прибыль и в балансе дебиторскую задолженность
- не будет иметь ни прибыли, ни денег
- будет иметь кредиторскую задолженность

23. Валовая прибыль, указываемая в отчете о прибылях и убытках, определяется как:

- доход от реализации – затраты на производство;
- операционная прибыль – себестоимость проданной продукции;
- доход от реализации – себестоимость проданной продукции;
- операционная прибыль + затраты на производство.

24. Бюджет закупок материалов составляется на основе:

- бюджета продаж
- бюджета производства
- бюджета прибылей и убытков
- бюджета готовой продукции

25. В состав финансовых бюджетов включается:

- бюджет производства;
- бюджет продаж;
- прогнозный баланс;
- бюджет расходов на продажу

26. В состав операционных бюджетов включается:

- бюджет прибылей и убытков
- бюджет общепроизводственных расходов;
- прогнозный баланс
- бюджет инвестиций

27. Первоначальным этапом при составлении операционных бюджетов, как правило, является разработка:

- бюджета производства;
- бюджета продаж;
- прогнозного отчета о прибылях и убытках;
- бюджета движения денежных средств.

28. Среди приведенных ниже бюджетов выделите один, который составляется на основе других трех

- бюджет прямых затрат на материалы
- бюджет затрат на оплату труда
- бюджет накладных расходов
- бюджет доходов и расходов

29. Среди приведенных ниже статей прогнозного (сметного) отчета о прибылях и убытках укажите в наибольшей степени зависящую от динамики объема продаж

- расходы по выплате процентов
- себестоимость реализованной продукции
- задолженность по оплате труда
- амортизация офисного оборудования

30. Информация из бюджета прямых затрат на оплату труда используется при составлении:

- бюджета доходов и расходов
- бюджета закупок основных материалов
- бюджета коммерческих и управленческих расходов
- бюджета движения денежных средств

## Рекомендуемая литература

1. Конищева М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. – Красноярск: СФУ, 2016. – 254 с.
2. Панов М.М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.
3. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 96 с.
4. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 108 с.
5. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В.Б. Ивашкевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.
6. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 4. Финансовая структура компании / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 340 с.
7. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратур / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 458 с.
8. Шим К.Д. Основы коммерческого бюджетирования / К.Д. Шим, Д.Г. Сигел. – СПб.: Азбука, 2001. – 474 с.
9. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 484 с.

Стрельник Евгения Юрьевна

Камалова Алина Альбертовна

**Бюджетирование и финансовое планирование**

**Рабочая тетрадь**