

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра финансового менеджмента

Рабочая тетрадь

по дисциплине

«Бюджетирование в системе управления финансами»

для студентов, обучающихся по специальности

080507.65 «Менеджмент организации»

Ф.И.О. студента _____

№ группы _____

Казань 2009

Составитель: к.э.н., доцент Стрельник Е.Ю.

Рецензент: к.ф.-м.н., доцент Анкудинов А.Б.

Обсуждена на заседании кафедры финансового менеджмента, протокол № 10 от 14 мая 2009 г.

Контроль качества:

методист: доцент Демьянова О.В.

ст.методист: доцент Калинина Т.Н.

начальник

отд.УККО: доцент Андреева Р.Н.

Введение

Рабочая тетрадь составлена в соответствии с программой дисциплины «Бюджетирование в системе управления финансами» в дополнение к методической разработке для проведения семинарских и практических занятий для студентов, обучающихся по специальности 080507.65 «Менеджмент организации» и является неотъемлемым компонентом УМК дисциплины. Данный вид учебного пособия, обладая специальным форматом представления дидактического материала, предназначается для обеспечения освоения студентами теоретического и практического материала дисциплины и способствует приобретению навыков решения практических заданий и выполнения самостоятельной работы, необходимых для получения высокого уровня профессиональной квалификации.

Рабочая тетрадь состоит из трех разделов, содержащих восемь тем, и включает: практические задания и задания для самостоятельной работы по каждой теме с рекомендуемыми форматами оформления, которые позволяют студентам ознакомиться с процедурами формирования бюджетных форм, регламентов, аналитических записок и прочей документации.

Задания рабочей тетради ориентированы на применение классических и активных форм обучения студентов, таких как кейсы, дискуссии, эссе. Кроме того, рабочая тетрадь содержит описание деловых ситуаций, решение которых проводится в рамках практических занятий в компьютерной аудитории.

Рабочая тетрадь заполняется каждым студентом индивидуально и сдается на проверку преподавателю по окончании изучения каждой темы. Преподаватель вправе требовать предоставления тетради для проверки качества выполнения самостоятельных заданий. Выполнение заданий в рабочей тетради не заменяет работу в аудитории на семинарских и практических занятиях, выполнения индивидуальных заданий и других требований к освоению учебной дисциплины.

Преподаватель оценивает работу студентов по каждой теме по балльной шкале:

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

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

Оценка «3» - «удовлетворительно» проставляется за вычисления, произведенные с небольшими методическими ошибками, при отсутствии ссылок на источники литературы, нелогично изложенный материал, существенную помощь преподавателя при выполнении задания.

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

В случае, если студент не выполняет задания, предусмотренные настоящим методическим пособием, в установленное для этого время без уважительной причины, то в текущий рейтинг проставляется оценка «0», что не отменяет обязанности выполнить задания.

Оценки за выполненные задания по каждой теме усредняются и заносятся в первый блок семестрового рейтинга текущей успеваемости студента.

Раздел 1. Теоретические аспекты бюджетирования в системе управления финансами организации

Тема 1. Сущность и назначение бюджетирования в системе управления организацией (1 занятие)

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

На основе изучения источников рекомендованной литературы составить таблицу, 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.

Таблица 1

Теоретический анализ понятия «бюджетирование»

Автор	Определение бюджетирования
1	2

Мнение студента:

--

Задание 2

Проанализируйте представленные ниже форматы фиксированного (Таблица 2) и гибкого (Таблица 3) 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 (+/-)
1	2	3	4
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			

* МВЗ - место возникновения затрат - структурное подразделение организации, в котором возникают затраты в результате потребления того или иного вида ресурса.

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 (+/-)
1	2	3	4	5
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, руб.	0,15		870	
Расходы на ремонт, руб.	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.

Сформулировав ответы, изложите их письменно и сделайте краткий вывод по результатам анализа.

Задание 3

Выполните эссе на тему: «Проблемы и перспективы применения методов бюджетирования в управлении, ориентированном на создание стоимости»

Задание 4

Изучите один из примеров отечественной или зарубежной практики применения бюджетирования в управлении финансами организации. Подготовьте краткое сообщение или презентацию. Текст сообщения или слайды приложите к данному разделу рабочей тетради.

Оценка преподавателя _____

Тема 2. Процесс бюджетирования и его основные этапы (1 занятие)

Задания для самостоятельной работы

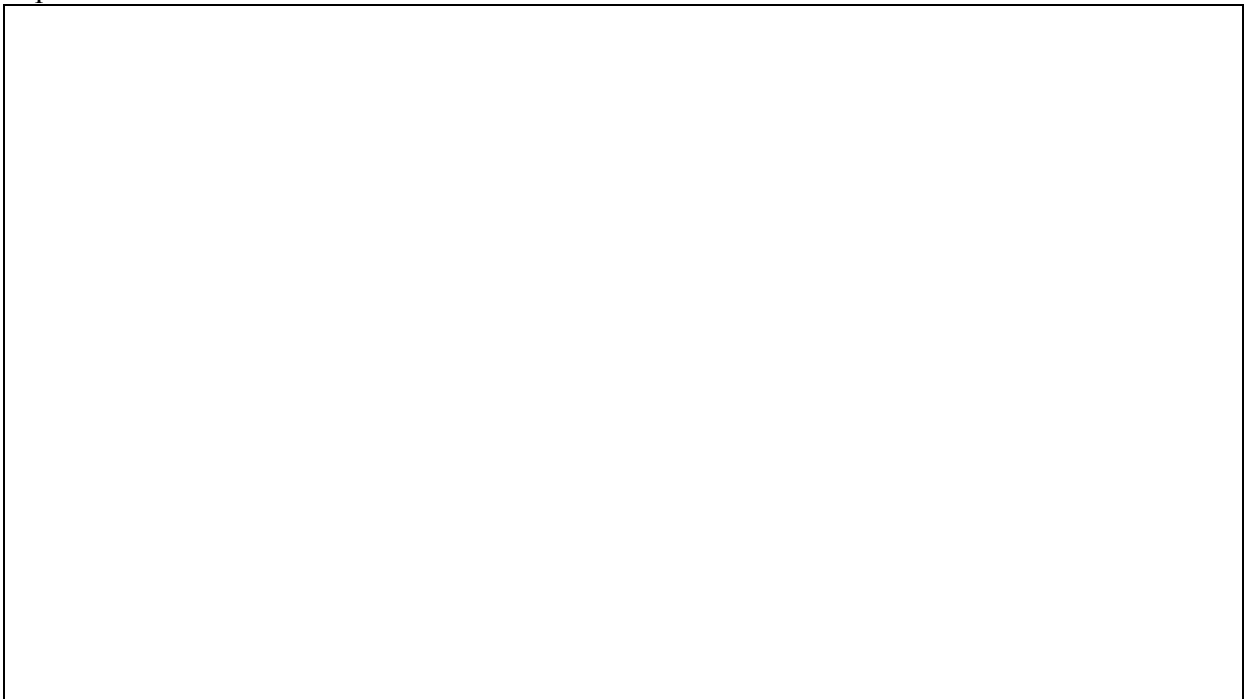
Задание 1

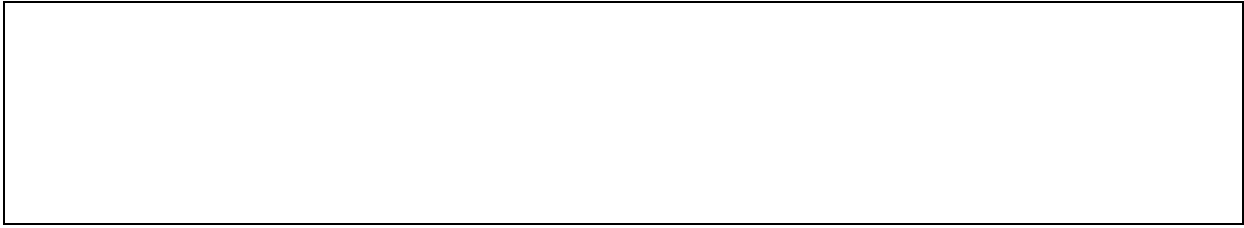
Составьте алгоритм процесса бюджетирования, если узким местом деятельности организации является:

а) процесс производства, т.е. имеется избыток спроса и ограничение по производственным мощностям;



б) процесс снабжения, например, комплектующие, являющиеся неотъемлемым компонентом готовых изделий производятся только на двух отечественных предприятиях.

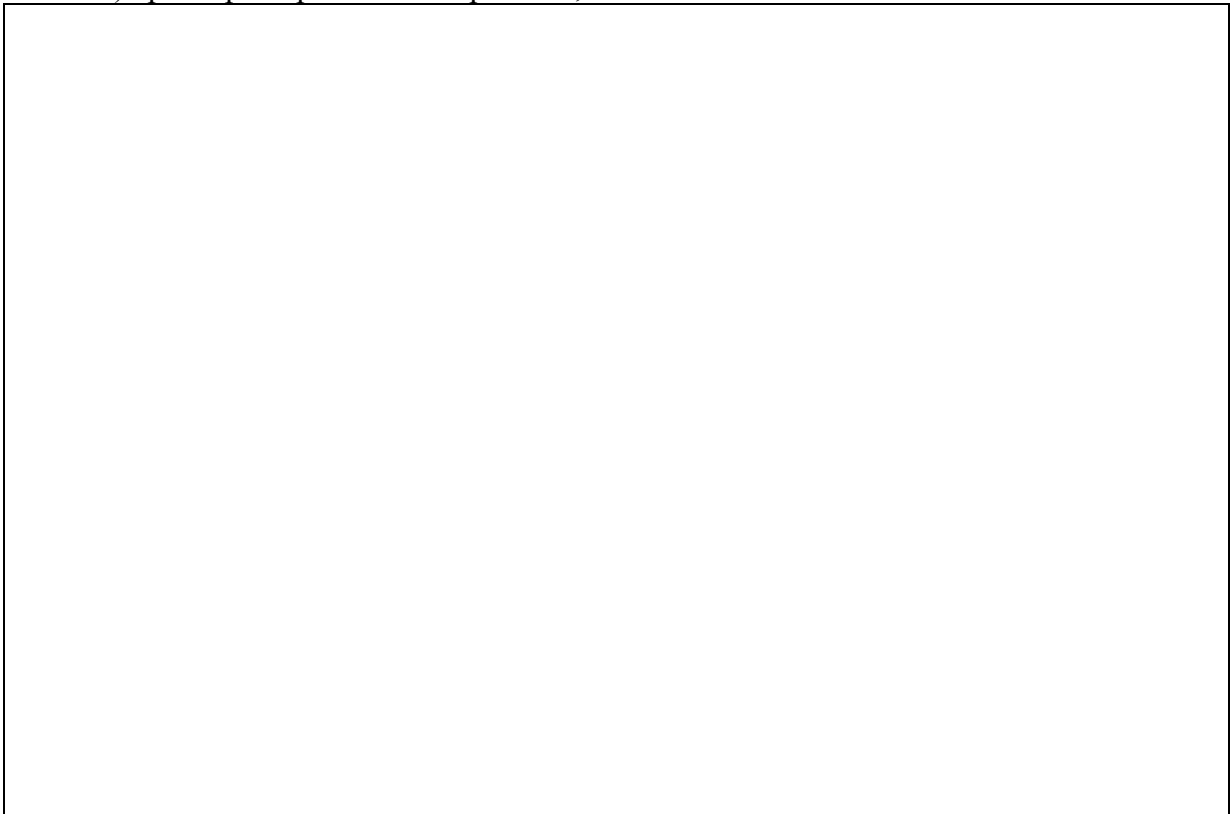




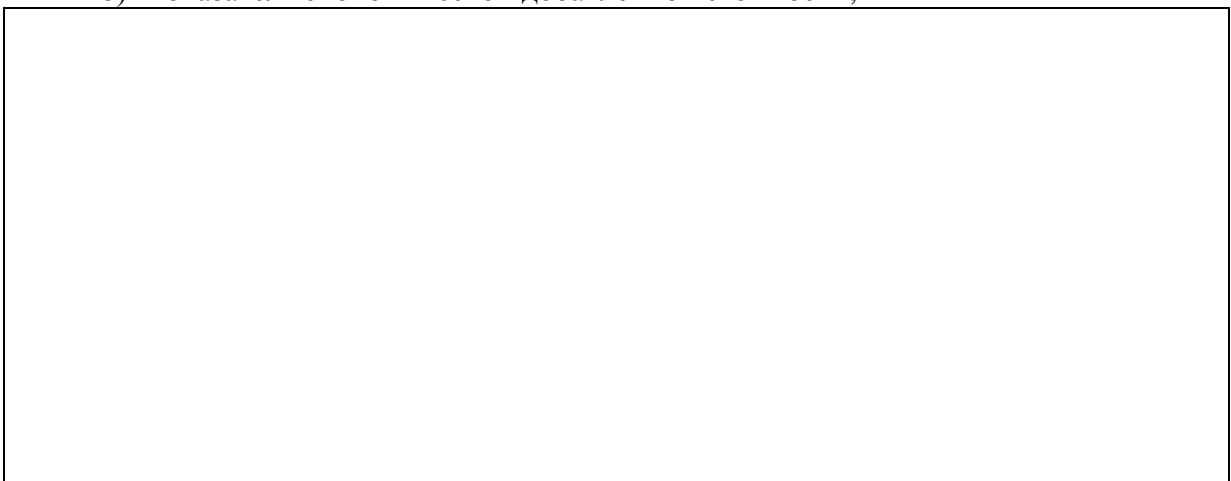
Задание 2

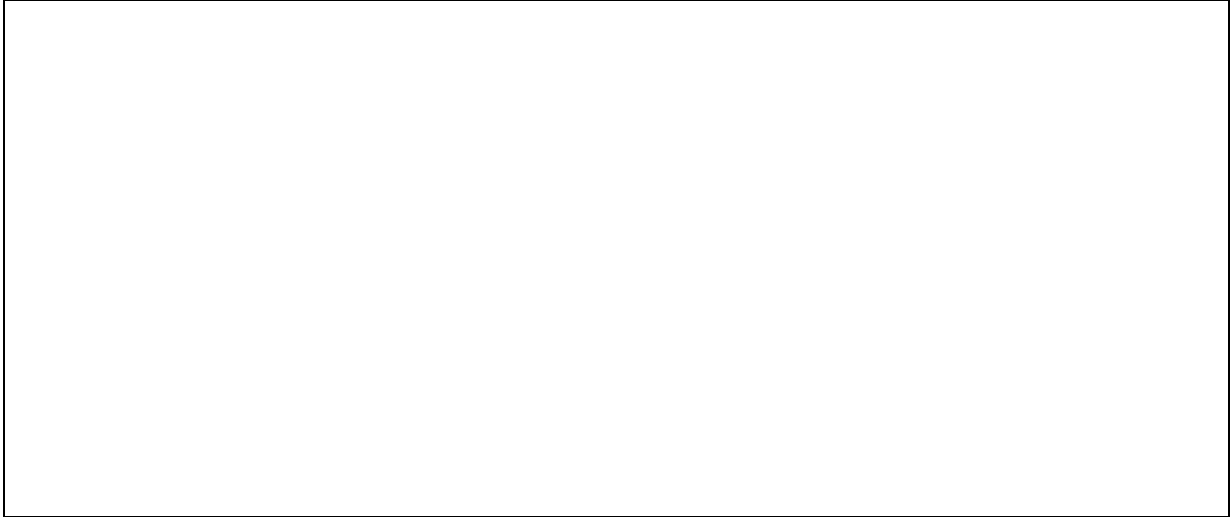
Составьте концептуальную схему декомпозиции индикативных показателей бюджетного планирования, если Совет директоров организации определил в качестве ключевого показателя высшего уровня иерархии:

а) размер операционной прибыли;



б) показатель экономической добавленной стоимости;





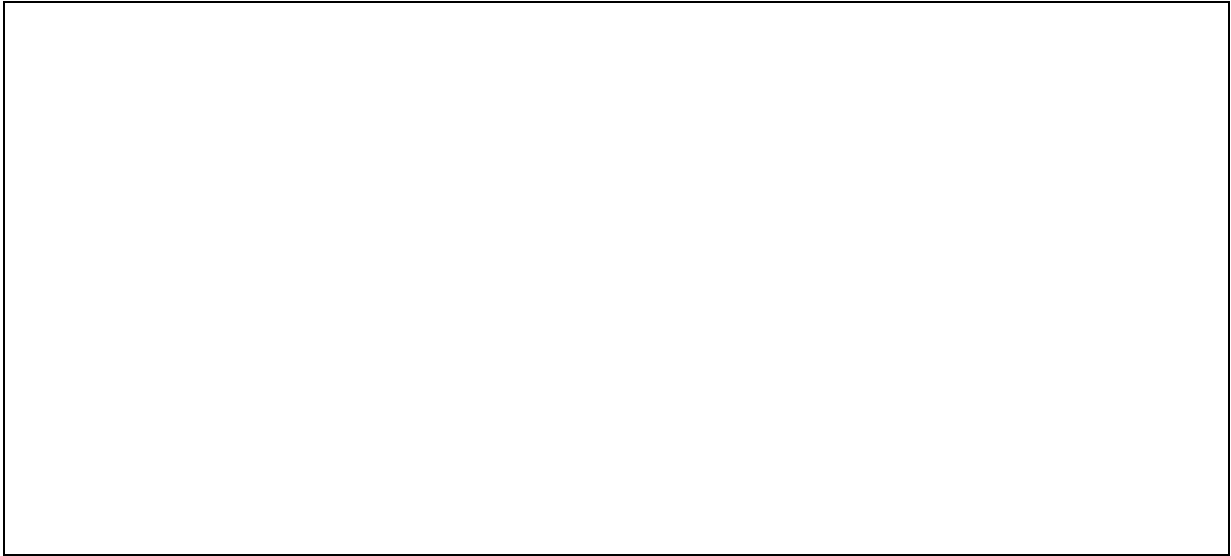
в) показатель рентабельности собственного капитала;




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 задача составить концептуальную схему консолидации данных бюджета движения де-

нежных средств для материнской (холдинговой) компании, используя правила консолидации отчетности по МСФО* и сведения Интернет источников†.



Опишите процедуры консолидации текстуально.



* МСФО (IAS) 7 Отчеты о движении денежных средств (Cash Flow Statements), МСФО (IAS) 27 Консолидированная и отдельная финансовая отчетность (Consolidated and Separate Financial Statements)

† например, <http://www.kamaz.ru/>

Задание 4

Составьте таблицу по рекомендованному формату (Таблица 4), в которой укажите и кратко опишите основные инструменты и методы, используемые в цикле бюджетного контроля для целей идентификации и анализа отклонений фактических показателей от плановых.

Таблица 4

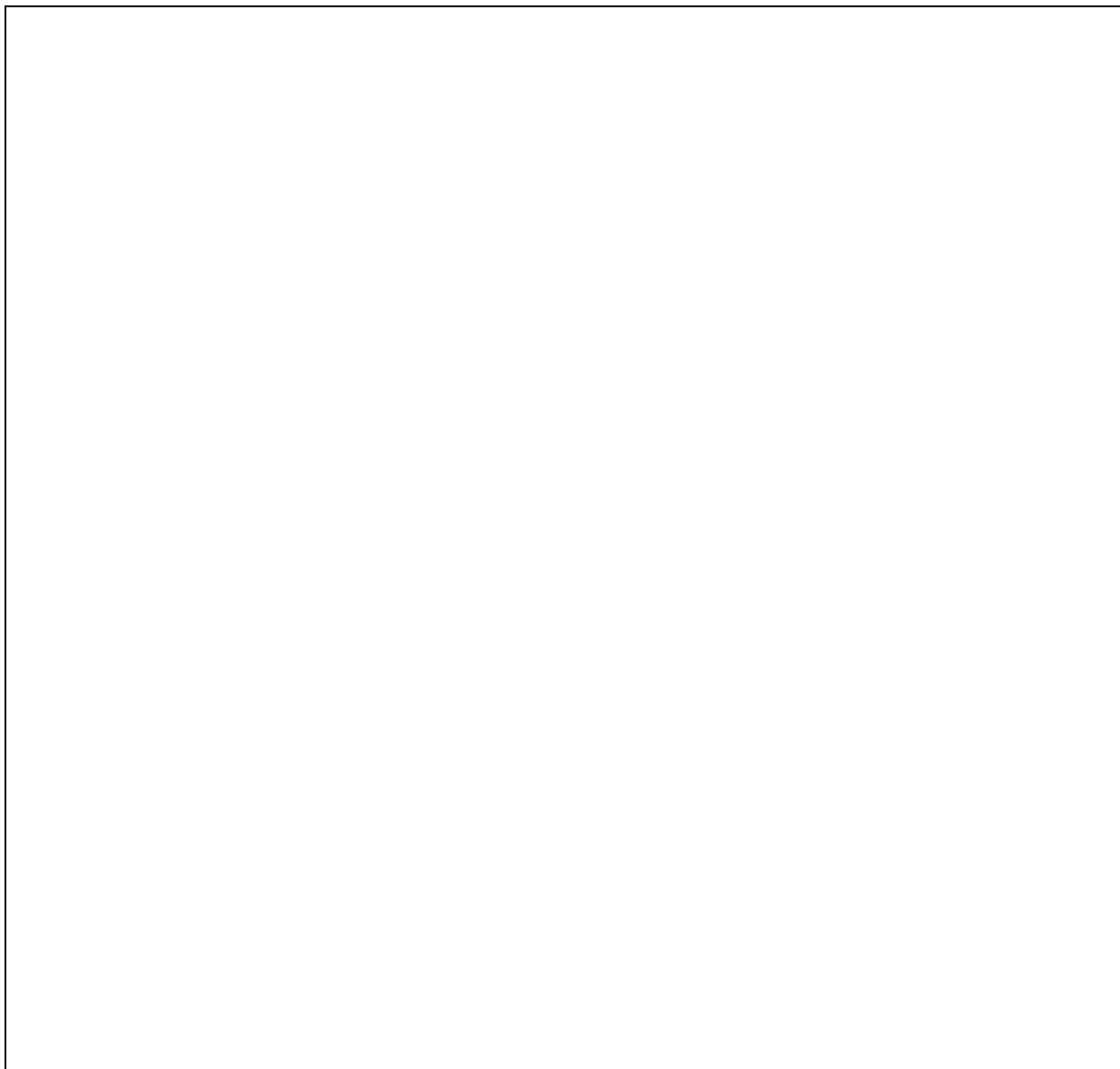
Инструменты и методы бюджетного контроля в организации

Наименование	Краткое описание
1	2

Задание 5

Выполните эссе на одну из следующих тем по выбору: «Факторы, влияющие на процесс бюджетирования в организации», «Ключевые показатели эффективности и их использование в бюджетировании», «Проблемы декомпозиция показателей при определении целевых установок в цикле бюджетного планирования», «Проблемы обеспечения прозрачности управленческой отчетности об исполнении бюджета», «Принципы бюджетного управления в крупных корпоративных образованиях», «Бюджетный процесс в организации, ориентированной на создание стоимости».

Подготовьтесь к дискуссии на семинарском занятии по выбранной теме эссе.



Оценка преподавателя _____

Раздел 2. Технологии бюджетирования в системе управления финансами организации

Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления (2 занятия)

Практические задания

Задание 1

Составьте бюджет продаж на основе прогноза продаж с использованием CVP-анализа* на основании данных таблицы 5 и целевой функции, описанной формулой (1).

Целевая функция максимизации операционной прибыли:

$$\text{ОП} = \text{С} \cdot \text{X} - \text{V} \cdot \text{X} - \text{F} = \text{M} - \text{F} \rightarrow \max \quad (1)$$

* CVP-анализ (от.англ. cost-value-profit analysis) – анализ «издержки-объем-прибыль», базируется на решении системы линейных уравнений, объясняющих функциональную связь между показателями выручки, затрат и прибыли.

где:

C – цена реализации;

X – физический объем продаж в натуральных единицах измерения;

V – переменные расходы на единицу реализуемой продукции;

F – постоянные расходы на весь объем продаж ;

M – маржинальный доход в сумме от реализации всего объема продукции.

Пояснения к данным задачи:

а) при прогнозировании объемов продаж необходимо знать целевые остатки готовой продукции на складе организации на момент окончания бюджетного периода (см. строку 1 Таблицы 5), так как динамика остатков определяет разницу между объемами физического выпуска продукции и объемом реализации;

Таблица 5

Исходные данные для прогнозирования оптимального объема продаж

№ п/п	Исходные параметры	Функциональные зависимости
1	2	3
1.	Физический объем выпуска равен физическому объему продаж плюс плановый прирост товарных запасов (1000 тонн).	$X_{\text{вып}} = X_{\text{пр}} + 1000,$ (2) Где: $X_{\text{вып}}$ – объем выпуска, в тоннах $X_{\text{пр}}$ – объем продаж, в тоннах
2.	Удельные прямые коммерческие расходы равны 5,9 тыс.руб. в расчете на 1 тонну физического объема продаж	Функция прямых коммерческих расходов: $V_{\text{ком}} = 5,9 * X_{\text{пр}},$ (3) где: $V_{\text{ком}}$ – сумма коммерческих расходов на объем продаж
3.	Удельные производственные затраты равны 90 тыс.руб./тонна	Функция производственных затрат: $V_{\text{пр}} = 90 * X_{\text{вып}} = 90 * (X_{\text{пр}} + 1000),$ (4) где: $V_{\text{пр}}$ – сумма производственных расходов на выпуск продукции
4.	Эластичность спроса по цене	Функция эластичности спроса по цене: $C = -0,0019 * X_{\text{пр}} + 114,9$ (5)

б) как правило, данные об удельных затратах (т.е. затратах на единицу продукции) берутся по данным ретроспективного маржинального анализа, составленного по фактическим данным прошлых периодов с учетом того, что колебания факторов производства незначительны в прошлом и прогнозируемом периоде (см. строки 2 и 3 таблицы 5);

в) функция эластичности спроса определяется на основе ретроспективных данных и их экстраполяции и отражает зависимость физического объема продаж от динамики цен (см. строку 4 таблицы 5);

Методические указания к решению задачи.

В данном задании целесообразно рассматривать две основные функции:

– функцию маржинального дохода, которая описывает только часть производственных издержек, списываемых в бюджетном периоде;

– функцию операционной прибыли, в которой учитываются товарные остатки.

Ваша задача на первом этапе решения задачи корректно составить эти функции.
Функция маржинального дохода будет иметь вид:

$M =$

Функция операционной прибыли будет иметь вид:

$ОП =$

На следующем этапе необходимо вычислить первую производную по функции маржинального дохода:

$M' =$

Далее следует определить значение показателей:

$X_{пр}$

C

$X_{вып}$

M

$ОП$

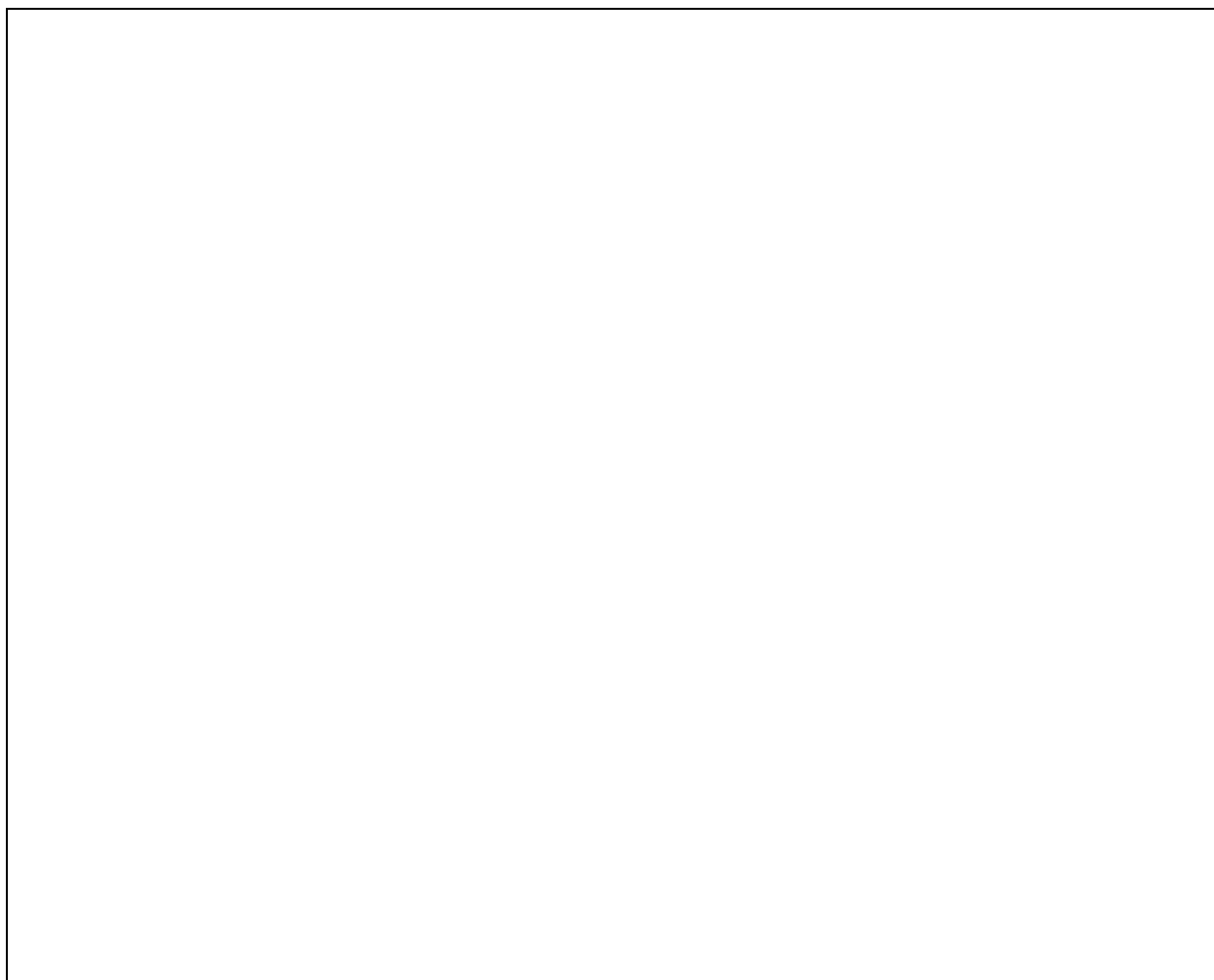
Проанализировав полученные результаты, следует составить прогнозный бюджет продаж (Таблица 6).

Таблица 6

Прогнозный бюджет продаж

Объем продаж (тонны)	Плановая цена (руб. за тонну)	Объем продаж (руб.)
1	2	3

Поясните полученные результаты решения задачи:



Задание 2

Экономист оптового склада составил бюджет продаж растительных масел на 20xx год, данные которого (Таблица 7) передал в финансовый отдел для составления прогноза движения денежных средств.

Таблица 7

Данные бюджета продаж на 20xx год

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

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

Вам необходимо составить вспомогательные бюджеты оплаты поставляемой продукции (Таблицы 8 – 15), если руководство рассматривает два варианта кредитной политики для покупателей на следующий год:

а) 100% предоплата за месяц до месяца отгрузки;

Таблица 8

Бюджет оплаты продукции (масло подсолнечное) на 20xx год

(руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	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					
Дебиторская задолженность на конец периода					

Таблица 9

Бюджет оплаты продукции (масло оливковое рафинированное) на 20xx год

(руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	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					
Дебиторская задолженность на конец периода					

Таблица 10

Бюджет оплаты продукции (масло оливковое нерафинированное) на 20xx г
(руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	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					
Дебиторская задолженность на конец периода					

Таблица 11

Бюджет оплаты продукции (сводный) 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 поставок 1-го квартала					
Оплата поставок 2-го квартала					
Оплата поставок 3-го квартала					
Оплата поставок 4-го квартала					
Всего поступлений за период					
Дебиторская задолженность на конец периода					

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

Таблица 12

Бюджет оплаты продукции (масло подсолнечное) на 20xx год

(руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	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					
Дебиторская задолженность на конец периода					

Таблица 13

Бюджет оплаты продукции (масло оливковое рафинированное) 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					
Дебиторская задолженность на конец периода					

Таблица 14

Бюджет оплаты продукции (масло оливковое нерафинированное)
на 20xx год

(руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	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					
Дебиторская задолженность на конец периода					

Таблица 15

Бюджет оплаты продукции (сводный) на 20xx год

(руб.)

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

Задание 3

Фабрика «Pets» занимается производством и оптовыми продажами кормов для кошек. Основными покупателями являются зоомагазины. Исходя из данных бюджета продаж (Таблица 16) и предполагаемых остатков кормов на складе готовой продукции, предоставленных планово-аналитическим отделом (Таблица 17) составьте бюджет выпуска готовой продукции (Таблица 18).

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 16

Данные бюджета продаж на 20xx год

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

Таблица 17

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

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

Таблица 18

Бюджет выпуска готовой продукции

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
1	2	3	4	5	6
Сухой корм: в тыс. упаковок в килограммах					
Витаминные добавки: в тыс. упаковок в килограммах					
Консервы в банках, в тыс. упаковок в граммах					

Задание 4

На основании данных бюджета продаж и ставок переменных коммерческих расходов на один рубль объема продаж, предоставленных отделом сбыта (Таблица 19), и данных о постоянных коммерческих расходах, предоставленных планово-экономическим отделом (Таблица 20), составьте бюджет коммерческих расходов (Таблица 21).

Таблица 19

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
1	2	3	4	5
Планируемые продажи, тыс. руб.	47600	38200	48500	50400
Комиссионные на 1 рубль продаж, %	1	1	1	1
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 20

Прогноз постоянных коммерческих расходов на 20xx год

(тыс.руб.)

Показатели	Бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5
Затраты на маркетинг	100	100	100	100
Зар.плата управленческого персонала отдела сбыта	90	92	94	96
Канцелярские расходы	80	80	81	81

Таблица 21

Бюджет коммерческих расходов на 20xx год

(тыс.руб.)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
1	2	3	4	5	6
Планируемые продажи,					
Затраты на рекламу					
Затраты на маркетинг					
Зар.плата управленческого персонала отдела сбыта					
Премиальные на 1 рубль продаж					
Единый социальный налог					
Комиссионные					
Канцелярские расходы					
Итого					

Задание 5

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 22), ставок переменных накладных расходов на единицу выпуска готовой продукции (Таблица 23) и данных о постоянных накладных расходах (Таблица 24), предоставленных планово-экономическим отделом составьте бюджет накладных расходов, самостоятельно заполнив шаблон формата бюджета (Таблица 25).

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 22

Данные бюджета выпуска готовой продукции на 20xx год

(тыс. кг.)

Наименование изделий	Данные на бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5
Колбаса «Докторская»	455	515	480	500
Колбаса «Молочная»	500	450	450	490
Колбаса «Русская»	455	460	480	500
Колбаса «Халяль»	-	-	200	350

Таблица 23

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
1	2	3	4	5
Колбаса «Докторская», «Молочная» и «Русская»	3	2,5	2,5	2,5
Колбаса «Халяль»			3	3

Таблица 24

Постоянные накладные расходы на выпуск готовой продукции

Показатели	Данные на бюджетный период, тыс. руб.			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1	2	3	4	5
Амортизация	50	50	50	50
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 25

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 закупку компания ведет реестр поставщиков насосного оборудования (Таблица 26).

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 26

Реестр поставщиков насосного оборудования

Поставщик	Возможный объем закупок, шт.	Базовая цена, тыс. руб.	Возможная скидка, %	Условия оплаты
1	2	3	4	5
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 «Кристина»	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 27 - 30) 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 27

Бюджет закупок на 20xx год (альтернатива 1)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
1	2	3	4	5	6
Объем закупок, шт.					
Цена за единицу, руб.					
Объем закупок, руб.					

Таблица 28

Прогнозный график погашения кредиторской задолженности

(в руб.)

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

Таблица 29

Бюджет закупок на 20xx год (альтернатива 2)

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
1	2	3	4	5	6
Объем закупок, шт.					
Цена за единицу, руб.					
Объем закупок, руб.					

Таблица 30

Прогнозный график погашения кредиторской задолженности

(в руб.)

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

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 31) составьте сводный вспомогательный бюджет оплаты приобретенных материалов (Таблица 32), если кредиторская задолженность на начало периода составляет: по материалу №1 – 4560 тыс. руб., по материалу №2 – 10540 тыс.руб., по материалу №3 – 5230 тыс.руб. Погашение текущей кредиторской задолженности бюджетного периода осуществляется по следующей схеме: 55% в квартал закупки, 45% в следующий квартал.

Таблица 31

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 32

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

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

Задание 8

На основе данных об инвестиционных потребностях организации (Таблица 33), сведений о структуре и цене капитала организации, направляемого на финансирование инвестиций (Таблица 34) составьте инвестиционный бюджет по рекомендованному формату (Таблица 35), график обслуживания долга (Таблица 36).

Таблица 33

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
1.6.	Обучение персонала	450
2	Вложения в оборотные средства	9 000
3	Общий объем инвестиций	45 000

Таблица 34

Структура источников финансирования инвестиций на 20xx год

Способ финансирования	Доля	Сумма (тыс.долл.)	Стоимость капитала
1	2	3	4
Собственный капитал	45%	20 250	30%
Заемный капитал	55%	24 750	20%
Всего	100%	45 000	24,5%

Таблица 35

Инвестиционный бюджет на 20xx год

№ п/п	Показатель	Сумма (тыс.долл.)
1	2	3
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 36

График обслуживания долга

(тыс.долл.)

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

Продолжение таблицы 36

1	2	3	4	5	6
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Пояснения к решению задачи оформите текстуально

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Компания «Технос» занимается оптовыми продажами бытовых швейных машинок "New Home", производимых японской фирмой «Janome». По данным маркетингового исследования составлен прогноз продаж на 20xx год (Таблица 37).

Таблица 37

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

Необходимо составить бюджеты продаж в разрезе номенклатуры продаж (т.е. для каждой модели швейной машинки) (Таблица 38) и сводный бюджет продаж по ассортиментным группам (Таблица 39): бюджетные модели (стоимостью до 10 тыс. руб.), модели среднего класса (стоимостью от 10 до 20 тыс. руб.), полупрофессиональные модели (стоимостью свыше 20 тыс. рублей).

Таблица 38

Бюджет продаж по номенклатуре изделий на 20xx год

(руб.)

Наименование модели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего за год
1	2	3	4	5	6
Итого					

Таблица 39
Сводный бюджет продаж по ассортиментным группам на 20xx год
(руб.)

Наименование модели	Бюджетный период				Всего за год
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
1	2	3	4	5	6
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 40), необходимо составить прогнозные бюджеты оплаты продукции (Таблицы 41 – 47).

Таблица 40

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

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

Таблица 41

Бюджет оплаты продукции («New Home -385») 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 42

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 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 за период					

Таблица 43

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					
Оплата поставки 2-го квартала					
Оплата поставки 3-го квартала					
Оплата поставки 4-го квартала					
Всего поступлений					

Таблица 44

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 поступлений					

Таблица 45

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 46

Бюджет оплаты продукции («New Home -8460») 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 47

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 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					

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 48)

Таблица 48

Запрос на финансирование

Наименование отделения (ЦФО):	Завод полиэтиленовых труб
Номер отделения:	ТИ34КЕ5
Наименование подразделения:	Производственный цех
Номер подразделения:	465
Ответственное лицо:	Шакирзянов В.Е.
Категория проекта:	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 49);
- стоимость строительно-монтажных работ (Таблица 50);
- цены, себестоимость и объемы производства (Таблица 51);

- примерный план ввода в действие мощностей и проведения ремонтных работ с указанием времени начала продаж (Таблица 52);
- выписку из планового бюджета движения денежных средств без учета модернизации (Таблица 53);
- данные о структуре и стоимости капитала (Таблица 54).

Таблица 49

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
РТ478291	890	5	2
ТВ837682	2150	1	10
ПР789201	1750	3	10
БД7891674	1200	2	3

Таблица 50

Смета строительно-монтажных работ

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

Таблица 51

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 52

План ввода в эксплуатацию с учетом альтернатив

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

Таблица 53

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 54

Структура источников финансирования

в %

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 55 - 56).

Таблица 55

Инвестиционный бюджет на 20xx год

№ п/п	Показатель	Сумма
1	2	3
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	

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

График обслуживания долга

(тыс.руб.)

Месяц	Начальный баланс	Сумма выплат в месяц	Проценты	Основная часть	Конечный баланс
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

Алгоритм решения задачи с указанием ЭММ и формул расчета оформите текстуально.

1.
2.

3.

4.

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

Задание 3

ООО «Белешвейка» 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 57), но еще ведутся переговоры о ценах и условиях оплаты.

Таблица 57

Прогноз продаж на март-июль 20xx года

(шт.)

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

Первоочередной задачей менеджера является расчет контрактных цен, по которым необходимо заключить договора на второй квартал. При этом менеджер предполагает поменять ценовую политику и реализовывать продукцию не по базовой цене – 250 руб. за комплект, как это делалось до этого (включая контракты, заключенные на поставки в марте), а применяя наценки или скидки (Таблица 58) с учетом объемов поставок и сроков платежа покупателей (Таблица 59).

Таблица 58

Информация для расчета цен

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

Таблица 59

Условия оплаты продукции (прогноз)

(%)

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

После определения контрактных цен необходимо составить следующие операционные бюджеты:

- бюджеты продаж в разрезе каждого покупателя (Таблицы 60, 62, 64) и сводный бюджет продаж по рекомендованной форме (Таблица 66);
- графики погашения дебиторской задолженности в разрезе каждого покупателя (Таблицы 61, 63, 65) и сводный график (Таблица 67).

Таблица 60

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 61

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				
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 62

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 63

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 64

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.				

Таблица 65

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				

Таблица 66

Сводный бюджет продаж

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

Таблица 67

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

Таблица 68

Бюджет запасов готовой продукции расчет объема производства

(шт.)

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

Далее, на основе следующих данных (Таблица 69, Таблица 70) следует сделать расчет для производственной программы и составить производственные бюджеты, включая бюджет материальных затрат (Таблица 71), бюджет оплаты труда (Таблица 72), бюджет накладных, управленческих и коммерческих расходов (Таблица 73).

Таблица 69

Сведения о производстве и запасах материала

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

Таблица 70

Накладные, управленческие и коммерческие расходы

(руб.)

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

Таблица 71

Бюджет затрат на материалы

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

Бюджет затрат на оплату труда

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

Таблица 73

Бюджет накладных, управленческих и коммерческих расходов

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

После составления производственных бюджетов следует составить бюджет закупок (с учетом остатков материалов на складе) и график оплат за материалы (Таблица 74). При составлении графиков следует учитывать, что 50% оплаты осуществляется в месяц покупки и 50% оплаты - в следующий месяц.

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.				
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.				

Оценка преподавателя _____

Тема 4. Финансовые бюджеты организации: состав и структура, порядок консолидации (2 занятия)

Практические задания

Задание 1

Корпорация SOGOS на конец отчетного 20xx года сформировала отчетный бюджет балансового листа (Таблица 75) и отчетный бюджет доходов и расходов (Таблица 76).

Таблица 75

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 76

Данные отчетного бюджета доходов и расходов корпорации SOGOS

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

На следующий год компания планирует увеличение продаж на 5 процентов, что не потребует ввода в эксплуатацию дополнительных мощностей. Определите дополнительную потребность в финансировании, используя данные Таблицы 77. Составьте прогнозные бюджеты на следующий год по рекомендованным формам (Таблицы 78-79).

Таблица 77

Данные для расчета дополнительного финансирования

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

Таблица 78

Расчет прогнозного бюджета по балансовому листу корпорации SOGOS

Показатели	Сумма, тыс. долл.
1	2
Всего активов, в т.ч.:	
Оборотные средства, всего, в т.ч.	
Денежные средства	
Дебиторская задолженность	
Запасы ТМЦ 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 79

Расчет прогнозного бюджета доходов и расходов корпорации SOGOS

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

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

Задание 2

Компания «ART», работающая на рынке полиграфии сформировала отчетный бюджет балансового листа (Таблица 80) и отчетный бюджет доходов и расходов (Таблица 81) на конец отчетного 20xx года.

Компания анализирует возможность новых инвестиций для осуществления проекта выпуска глянцевого журнала. Ваша задача на основании прогнозных данных (Таблица 82) составить бюджет балансового листа и бюджет доходов и расходов на следующий год исходя из выбранного варианта инвестирования.

Таблица 80

Данные отчетного бюджета по балансовому листу компании «ART»

Показатели	Сумма, млн. долл.
1	2
Всего активов, в т.ч.:	2783
Оборотные средства, всего, в т.ч.	1233
Денежные средства	153
Дебиторская задолженность	520
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 81

Данные отчетного бюджета доходов и расходов компании «ART»

Показатели	Сумма, млн. долл.
1	2
Выручка от продажи товаров	3489
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	2720
Амортизация	155
Операционная прибыль	614
Проценты по краткосрочным займам	128,92
Проценты по долгосрочным кредитам	46,8
Прибыль до налогообложения	438,28
Налог на прибыль	104
Чистая прибыль	334,28
Дивиденды по привилегированным акциям	32
Дивиденды по обыкновенным акциям	47
Нераспределенная прибыль	255,28
Рыночная стоимость акций, долл.	12

Таблица 82

Прогноз результатов инвестирования при различной вероятности наступления событий

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

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 83-84).

--

Таблица 83

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	

Таблица 84

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 40000 руб. и компания должна поддерживать этот остаток не ниже 30000 руб. на конец каждого месяца. В случае наличия дефицита денежных средств следует рассмотреть альтернативу краткосрочного кредитования. Следует принять во внимание, что коммерческий банк предоставляет кредит на условиях не более 100 000 руб. в квартал. Если проценты за кредит выплачиваются в момент возвращения основной части долга, в этом случае годовая ставка составит 24%. Если проценты выплачиваются ежемесячно, то ставка составит 22%.

Кроме этих условий следует принять во внимание, что в апреле компания должна выплатить доход собственнику в размере 150 000 руб. При решении задачи воспользуйтесь шаблонами бюджетов (Таблицы 86-89) с учетом корректировки данных по результатам принятия решения по дополнительному финансированию.

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 86

Бюджет движения денежных средств без учета дополнительного
финансирования

(тыс.руб.)

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

Таблица 87

График обслуживания долга

(тыс.руб.)

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

Таблица 88

Бюджет движения денежных средств с учетом дополнительного финансирования

(тыс.руб.)

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

Таблица 89

Прогнозный бюджет доходов и расходов с учетом 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 (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

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

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 90

Бюджет движения денежных средств

(тыс.руб.)

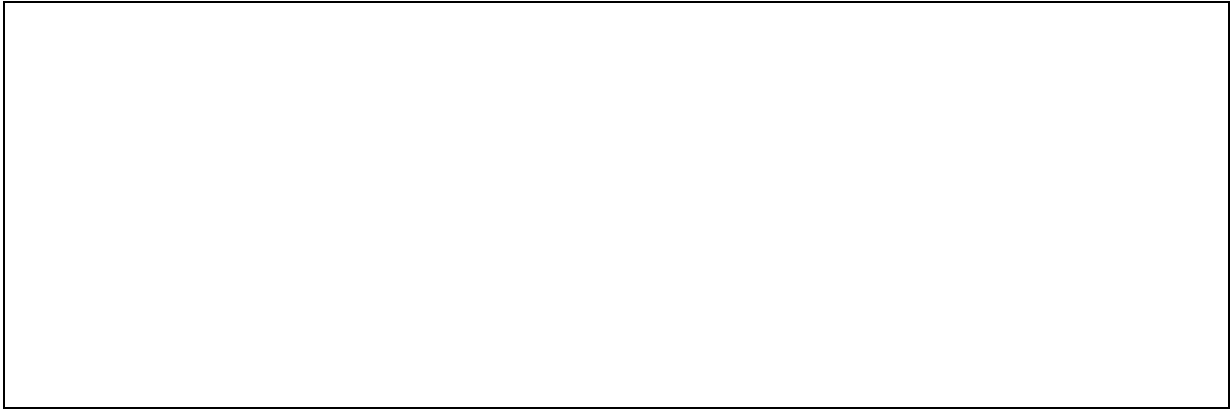
Показатель	Бюджетный период			Итого за бюджетный период
	апрель	май	июнь	
1	2	3	4	5

Задание 2

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.

--



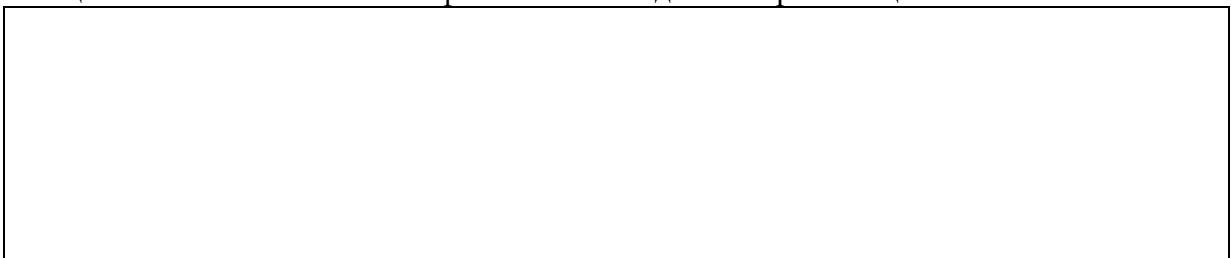
Задание 3

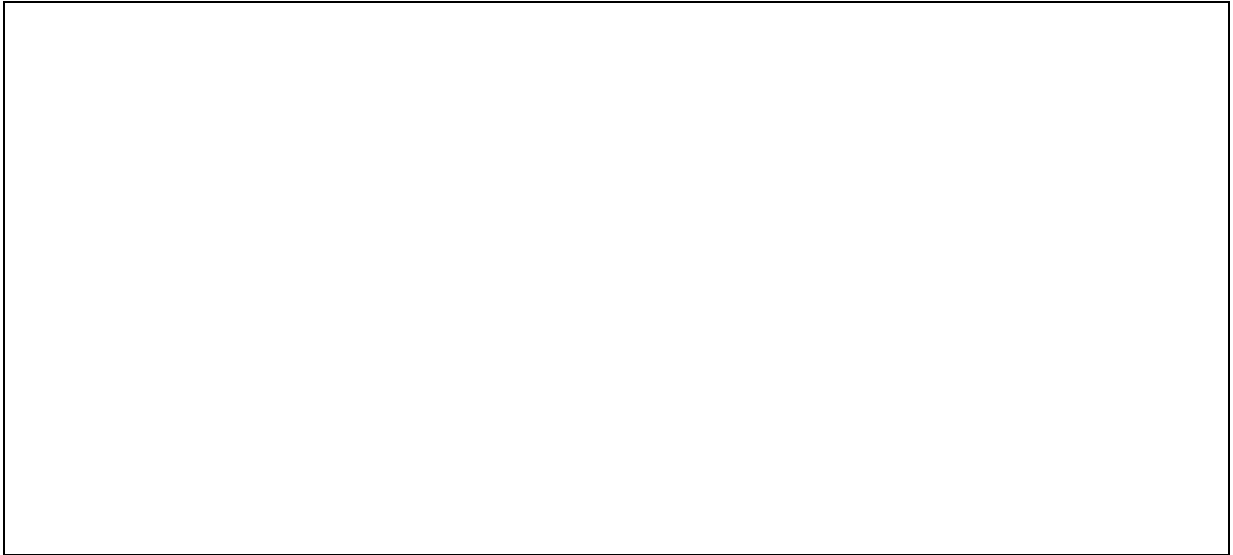
Составьте концептуальную схему декомпозиции показателя EVAtm. Обоснуйте целесообразность применения данного показателя и его составляющих в системе бюджетирования. Перечислите бюджеты организации, которые следует дополнить показателями, полученными в результате декомпозиции.



Задание 4

Выполните эссе на тему «Принципы оценки предполагаемой доходности организации на основе показателей финансовых бюджетов организации»





Оценка преподавателя _____

Тема 5. Учетно-аналитические механизмы в системе бюджетирования организации (2 занятия)

Практические задания

Задание 1

Заполните недостающие данные в представленном ниже бюджете доходов и расходов компании (Таблица 91)

Таблица 91

Данные бюджета доходов и расходов

Показатели	Всего	На единицу	Доля, в %
1	2	3	4
Выручка от продаж (в расчете на 1500 ед.), долл.	37500		100
Переменные затраты, долл.	15000		
Маржинальная прибыль, долл.			
Постоянные затраты, долл.	15000		
Прибыль до налогообложения, долл.			
Ставка налога на прибыль, %			24
Чистая прибыль, долл.			

По данным бюджета определите:

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

Задание 2

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

Задание 3

Предположим, что компания (см. практическое задание 1) рассматривает возможность увеличения продажной цены за единицу на \$5 и увеличения рекламного бюджета на \$1000, чтобы увеличить продажи. Планируется, что если осуществить эти меры, то объем продаж (количество продаваемых изделий) увеличится на 60%. Оцените – целесообразно ли осуществлять эти мероприятия? Для ответа на вопрос составьте сравнительный БДР (Таблица 92).

Таблица 92

Таблица для проведения сравнительного анализа эффективности мероприятий

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

Выводы

Задание 4

На основании следующих данных (Таблица 93) составьте фиксированный (Таблица 94) и гибкий бюджет (Таблица 95) затрат на производство по предложенным форматам.

Таблица 93

Данные для составления производственного бюджета

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

Таблица 94

Фиксированный бюджет

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

Таблица 95

Гибкий бюджет

Показатель	Коэф-фициент реагирова-ния затрат (затра-ты/объем выпус-ка)	Бюджетное задание (план) в рас-чете на 5800ед	Исполнение бюджета (факт) в рас-чете на 5800 ед.	Отклонение (+/-)
1	2	3	4	5

Задание 5

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

В мае 20xx года организация осуществила поставку комплектов трем мебельным магазинам, по 20 комплектов каждому. При этом условия поставки для каждого из клиентов были разные: для первого магазина поставка осуществлялась на условиях транспортировки до склада магазина с погрузкой-выгрузкой за счет фирмы «Норис»; для второго и третьего магазина осуществлялась транспортировка только до оптового склада, при этом второй магазин самостоятельно осуществил разгрузку, а третий магазин частично использовал собственных грузчиков при погрузке мебели (Таблица 96).

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

Таблица 96

Характеристика операций по транспортировке и погрузке-выгрузке

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

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

Для этой цели заполните приведенные ниже форматы (Таблица 97,

Таблица 98, Таблица 99) и сделайте вывод и более достоверном способе расчета выгодности работы с клиентами.

Таблица 97

Расчет операционной прибыли от продаж традиционным методом

(тыс.руб.)

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

Таблица 98

Расчет ставки распределения накладных расходов

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

Таблица 99

Расчет операционной прибыли от продаж с использованием ставки накладных расходов на драйвер затрат

(тыс.руб.)

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

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

--

--

Задание 6

Компания производит макаронные изделия трех видов: лапша, рожки, спагетти. Прогнозный бюджет представлен ниже в следующем аналитическом разрезе (Таблица 100):

Таблица 100

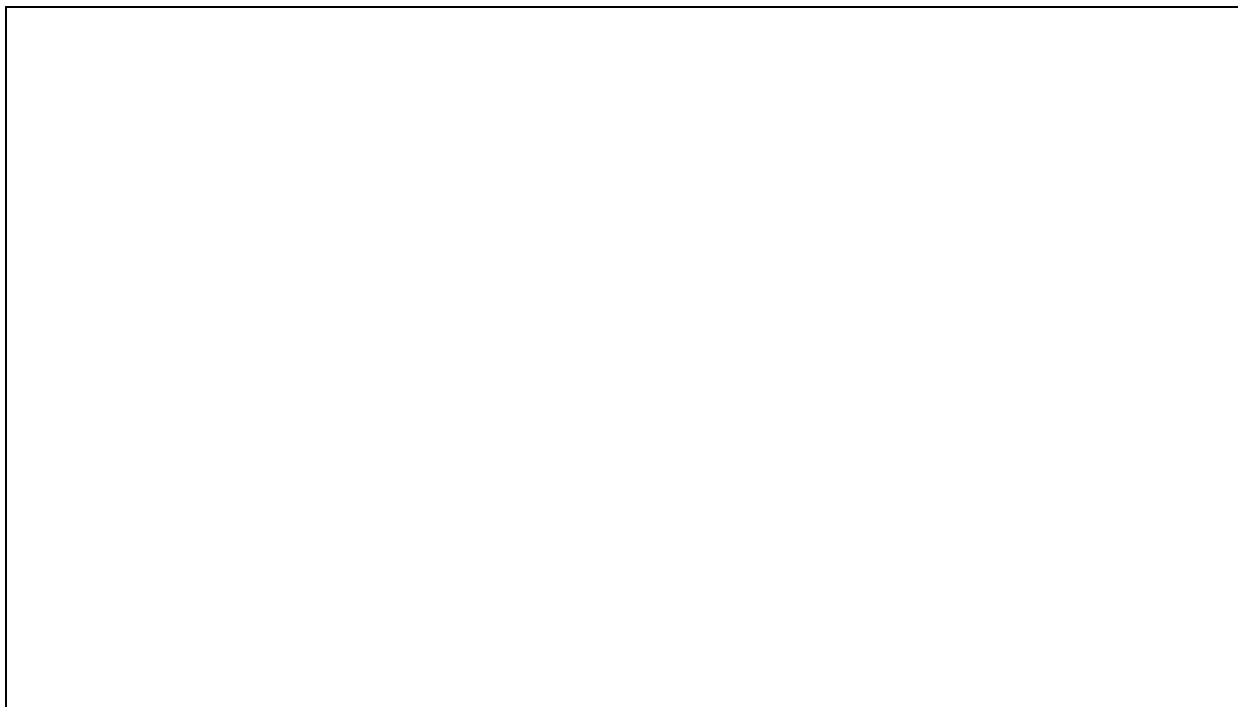
Прогнозный бюджет организации

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

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

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

--



Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Обоснуйте необходимость обеспечения взаимосвязи процесса составления плановых бюджетов с учетной политикой организации. Перечислите основные принципы взаимосвязи бухгалтерских счетов и налоговых регистров с бюджетными показателями и статьями бюджетов.



Задание 2

Перечислите методы учета и калькулирования себестоимости, оценки результатов операционной деятельности, применяемые в системе бюджетирования. Кратко охарактеризуйте основные методы и сферы их применения.

Задание 3

Опишите принципы построения бюджетов организации на основе КРІ*. Обоснуйте необходимость использования этой технологии в системе бюджетирования в холдинговых компаниях.

* КРІ (англ. key performance indicators) – ключевые показатели эффективности, определяющие финансовые нефинансовые ориентиры для различных уровней управления организацией

--	--

Задание 4

Компания «А&F» планирует перейти в следующем году от составления фиксированного бюджета доходов и расходов к гибкому, поскольку гибкий бюджет позволит более корректно рассчитывать возможные альтернативы финансовых результатов организации. Для этой цели организация провела анализ своей деятельности и пришла к выводу о необходимости закрепления в учетной политике методики учета затрат «директ-костинг».

Ваша задача – разработать формат гибкого бюджета доходов и расходов имея данные фиксированного бюджета (Таблица 101) и зная, что соотношение переменных и постоянных затрат применительно к данным фиксированного бюджета - 50/50.

Таблица 101

Данные фиксированного бюджета доходов и расходов компании «А&F»

Показатели	Сумма (тыс.руб.)
1	2
Выручка от продаж	650,70
Себестоимость	520,56
Прибыль от продаж	130,14
Налог на прибыль*	299,32
Чистая прибыль	100,21
Дивиденды	50,10
Количество акций в обращении (шт.)	40000

*Принять эффективную ставку по налогу на прибыль равной 23%

Таблица 102

Проект формата гибкого бюджета компании «А&F»

Показатели	Сумма (тыс.руб.)
1	2

Оценка преподавателя _____

Раздел 3. Организационные аспекты бюджетирования в системе управления финансами

Тема 6. Финансовая структура организации (1 занятие)

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Проведите сравнительный анализ бюджетных полномочий МВЗ (места возникновения затрат) и ЦО (центров ответственности)

Таблица 103

Сравнительный анализ бюджетных полномочий МВЗ и ЦО

Бюджетные полномочия МВЗ	Бюджетные полномочия ЦО
1	2

Задание 2

Проведите сравнительный анализ бюджетных полномочий ЦО (центров ответственности) и ЦФУ (центров финансового учета).

Таблица 104

Сравнительный анализ бюджетных полномочий ЦО и ЦФУ

Бюджетные полномочия ЦО	Бюджетные полномочия ЦФУ
1	2

--	--

Задание 3

Проведите сравнительный анализ бюджетных полномочий ЦО (центров ответственности) и ЦФО (центров финансовой ответственности).

Таблица 105

Сравнительный анализ бюджетных полномочий МВЗ и ЦФО

Бюджетные полномочия МВЗ	Бюджетные полномочия ЦО
1	2

--	--

Задание 4

Составьте концептуальную схему финансовой структуры организации по продуктовому признаку.

--

Задание 5

Составьте концептуальную схему финансовой структуры холдинговой организации по дивизиональному признаку.

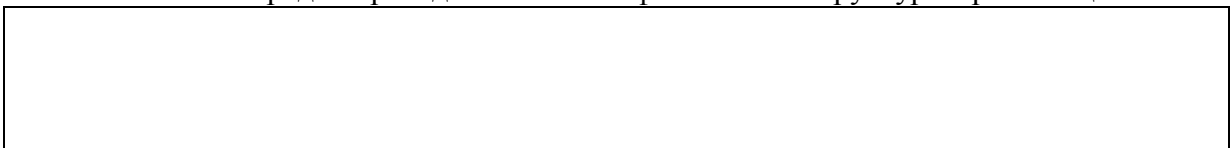
--

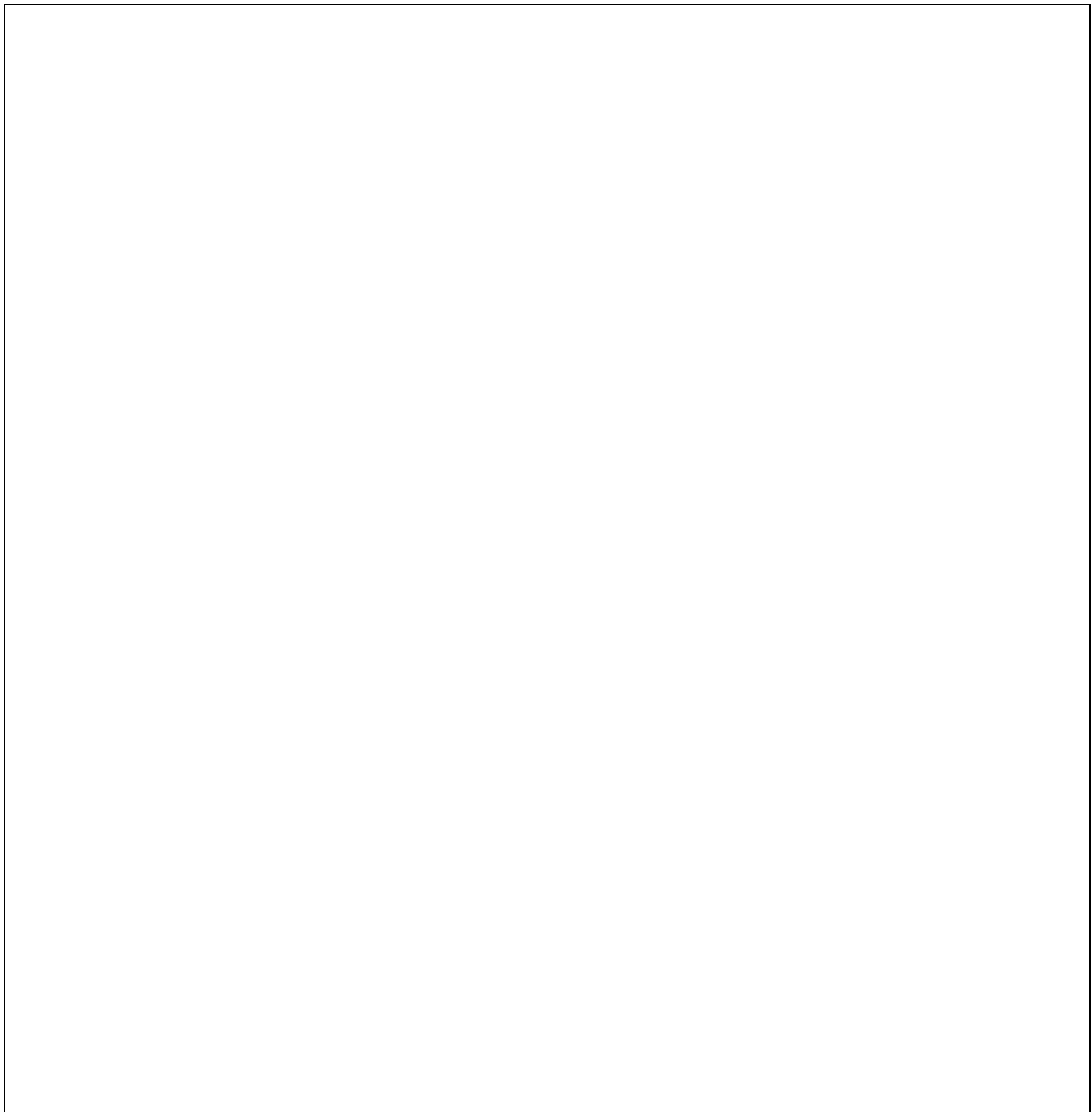
**Задание 6**

Составьте концептуальную схему финансовой структуры холдинговой организации по признаку сегментной (географической) изолированности.

**Задание 7**

Опишите порядок проведения анализа финансовой структуры организации





Задание 8

На основании нижеследующего описания составьте схему бизнес-процесса в формате ARIS.

Описание бизнес-процесса «Организация и регистрация оплаты за продукцию векселем».

Векселя третьих лиц принимаются в счет оплаты продукции, материалов, услуг и т.д. или в счет имеющейся задолженности.

Для принятия векселя третьих лиц в счет оплаты готовой продукции необходимы следующие документы:

- счет-проформа на оплату, выставленный экономистом-исполнителем Управления сбыта,
- вексель;
- письмо-запрос от покупателя, заверенное службами организации.

На основании этих документов составляется акт приемки-передачи векселя в 2-х экземплярах. Акт подписывается начальником, заместителем начальника финансового отдела или начальником финансового управления.

Покупатель передает акт приемки-передачи векселя, письмо, счет на оплату экономисту финансово-расчетной группы бухгалтерии.

На основании акта экономист в модуле «Учет кассовых операций» (сетевая) формирует и распечатывает приходно-кассовый ордер (форма №КО-1, 1 экземпляр). Приходно-кассовый ордер подписывается экономистом финансово-расчетной группы бухгалтерии и главным бухгалтером.

Покупатель с приходно-кассовым ордером и актом идет в кассу для оплаты. Кассир принимает вексель, ставит отметку на приходно-кассовом ордере об оплате, подпись, печать, отрывает квитанцию приходно-кассового ордера. На актах приемки-передачи векселя ставит печать. Приходный кассовый ордер, 1 экземпляр акта и вексель оставляет у себя.

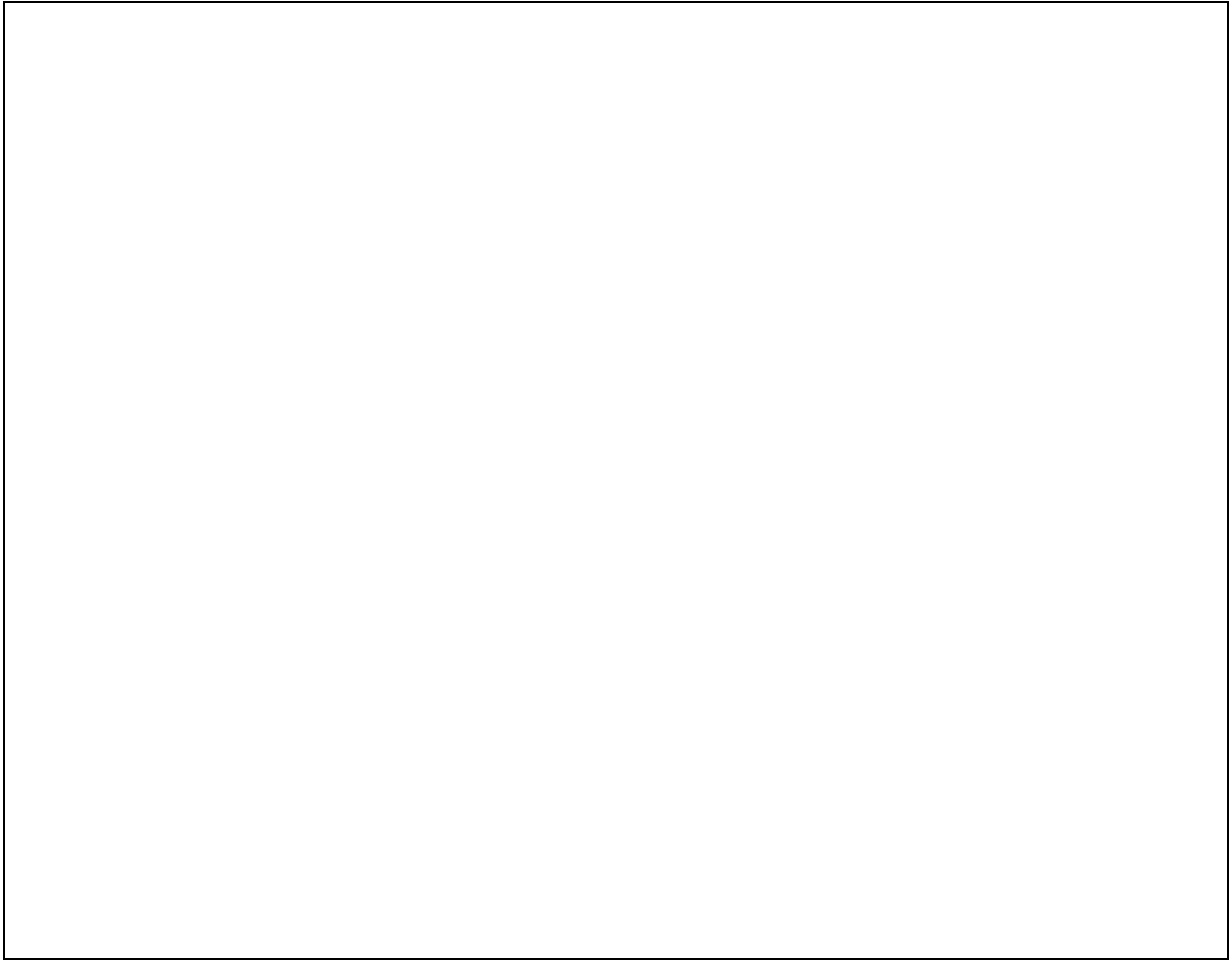
Покупатель передает квитанцию приходно-кассового ордера, акт приемки-передачи векселя в финансово-расчетную группу бухгалтерии.

Экономист финансово-расчетной группы бухгалтерии на основании квитанции приходно-кассового ордера с отметкой о принятии векселя оформляет листок-расшифровку (форма №13а), который покупатель передает в финансово-расчетную группу финансового отдела.

На основании листка-расшифровки экономист финансового отдела вводит данные об оплате в модуль «Финансовая задача» (сетевая). Автоматически формируется проводки в АСУ и формируется оборотная ведомость.

Квитанция приходно-кассового ордера и 1 экземпляр акта приемки-передачи векселя возвращаются покупателю.

Схема бизнес-процесса



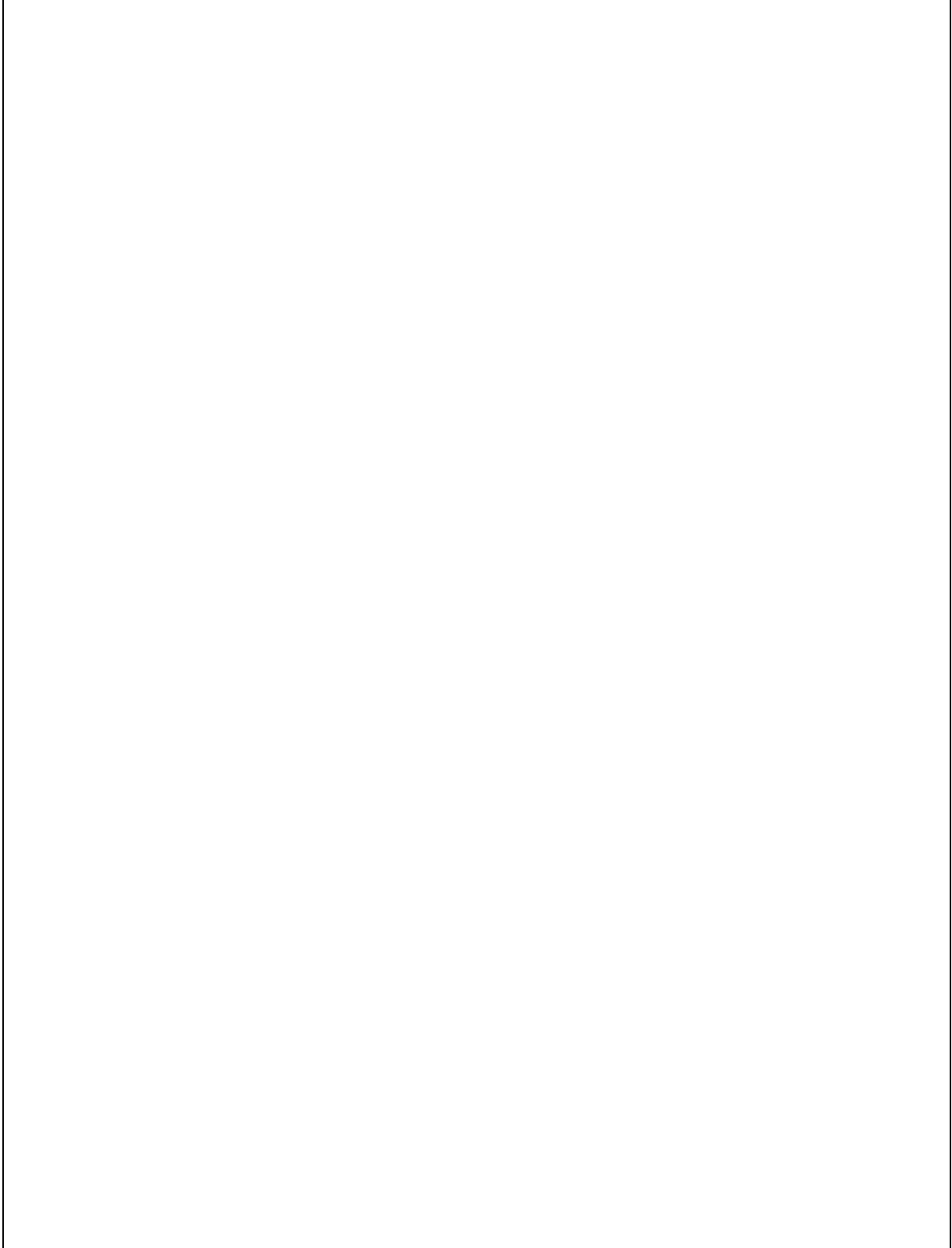
Оценка преподавателя _____

Тема 7. Правовое и информационное обеспечение процесса бюджетирования (1 занятие)

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Перечислите основные элементы документа «Положение о бюджетировании организации». Предложите вариант типового положения.



--

Задание 2

Перечислите типовые функции и обязанности руководителя отдела бюджетирования и специалиста отдела бюджетирования. Ответ оформите в виде таблиц, рекомендованного формата (Таблицы 106-107).

Таблица 106

Функции и обязанности руководителя отдела бюджетирования

Наименование	Описание
1	2
Функции	
Обязанности	

Таблица 107

Функции и обязанности специалиста отдела бюджетирования

Наименование	Описание
1	2
Функции	
Обязанности	

Задание 3

На основании данных выполненного задания 1 из темы 2 переложите схему документооборота цикла бюджетного планирования. Описание оформите в виде таблицы, рекомендованного формата (Таблица 108).

Задание 4

Перечислите основные программные продукты, используемые в России в целях автоматизации процесса бюджетирования. Опишите их основные достоинства и недостатки, области применения. Оформите результат исследования в рекомендованном формате (Таблица 109).

Таблица 109

Характеристика рынка программных продуктов для автоматизации бюджетирования

Название	Краткое описание

Оценка преподавателя _____

Тема 8. Организация внедрения бюджетирования(1 занятие)

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Кейс «Разработка модели бюджетирования для компании по производству реагентов для очистки нефти».

Организация работы. Задание озвучивается на лекционном занятии. Студентам рекомендуется разбиться на 3-4 подгруппы для решения кейса. Задание выполняется студентами самостоятельно в отведенное для этого время. На занятии каждая группа представляет свой проект в форме презентации.

Содержание кейса.

По окончании института вы устроились работать в финансовый отдел компании по производству химических реагентов для очистки нефти, которая предполагает в ближайшем будущем внедрять бюджетирование. Вам, как квалифицированному специалисту - выпускнику КГФЭИ, предлагают принять участие в проекте.

Проанализировав структуру активов организации и источники финансирования вы заключили, что для организации характерны следующие показатели: 70% активов компании вложены в НМА* (патенты, лицензии) и оборудование для лабораторий; финансирование деятельности осуществляется в основном за счет собственного капитала (на 60%) и краткосрочных заемных средств (40%); кредиторская задолженность перед поставщиками и подрядчиками колеблется в пределах 5-10% краткосрочных обязательств организации; просроченной дебиторской задолженности сроком свыше 12 месяцев нет.

Клиентами организации являются крупные нефтедобывающие организации. Поскольку каждое месторождение уникально, то для компании характерен проектный характер организации работы: сначала группа технологов выезжает на месторождение и берет пробы нефти, в лабораторных условиях разрабатываются основные компоненты реагентов, затем при выезде на место реактивы тестируются и утверждаются заказчиком. Этот этап может занимать от 1-го до 4 месяцев. Далее идет промышленное производство реагентов, которые производятся на арендуемых мощностях одного из местных нефтеперерабатывающих заводов. Период массовых поставок реактива зависит от срока добычи нефти из конкретной скважины. В этот период специалисты организации осуществляют сопровождение проекта и корректируют состав реагентов по необходимости.

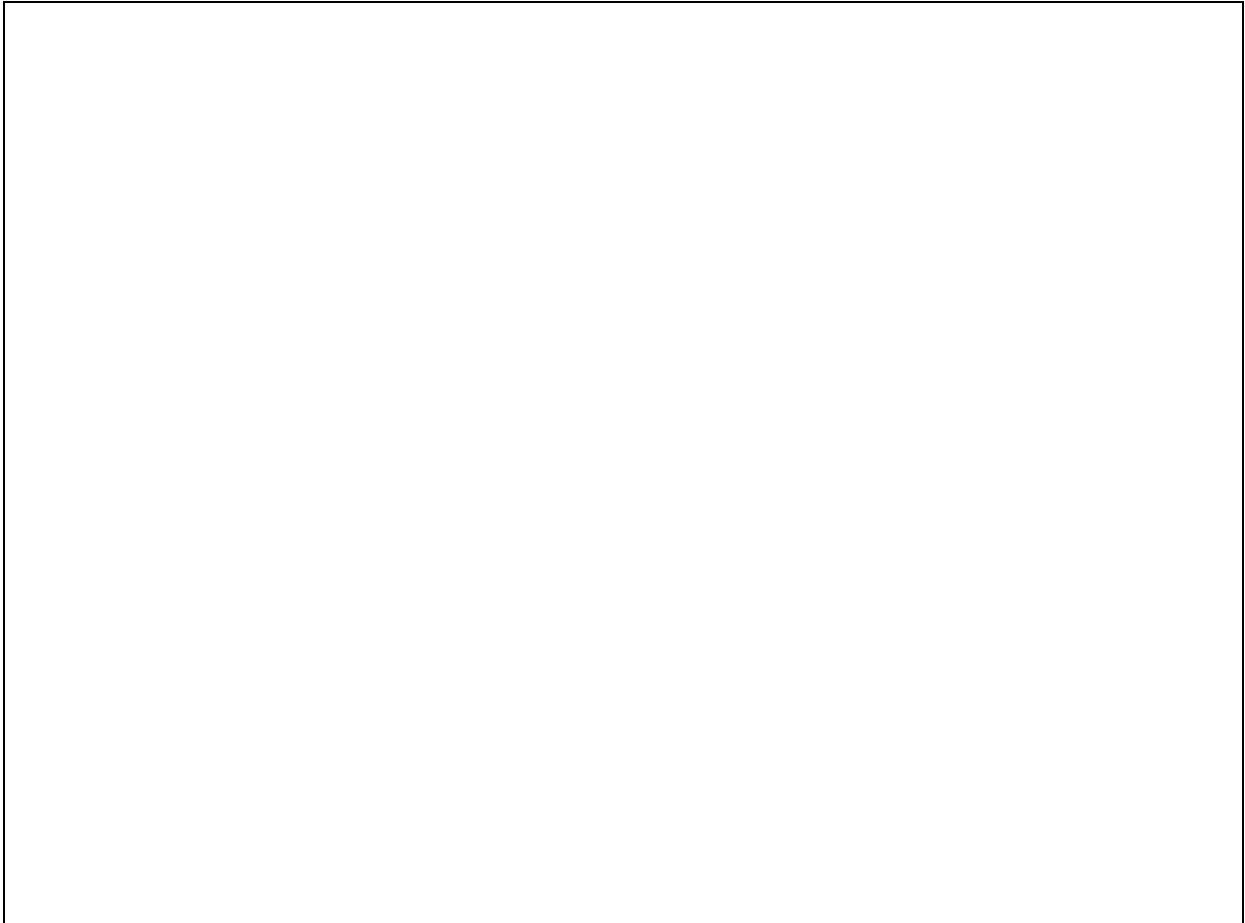
Клиенты рассчитываются с компанией по следующей схеме: аванс в размере 100% при проведении проектных работ; ежемесячные платежи за поставку реагентов на основании счетов-фактур и накладных после фактической отгрузки.

В целом для организации существует проблема зависимости от импортных реагентов, поэтому одной из задач снабженцев является поиск отечественных поставщиков сырья с сопоставимым качеством. Альтернатива – производство реагентов самостоятельно, однако этот вариант достаточно дорогой и несет в себе дополнительные производственные риски.

Ваши задачи на этапе разработки концепции бюджетирования заключаются в разработке проекта модели системы бюджетирования компании с позиций управления финансами, в частности, в определении методики бюджетирования, типа бюджетов (преемственные, скользящие и т.д.), оптимального набора операционных и финансовых бюджетов, оптимального бюджетного периода. Кроме того, руководство ожидает, что вы сможете составить проект последовательности составления бюджетов.

* НМА (аббревиатура, принятая в бухгалтерском учете) – нематериальные активы.

При решении данного кейса рекомендуется составить не один, а несколько вариантов моделей бюджетирования, описывая достоинства и недостатки каждого, для того, чтобы руководство организации имело возможность сопоставить свои выгоды и риски по каждому варианту. Кроме того, желательно определить качественные и количественные эффекты, которые получит организация после внедрения вашей модели бюджетирования, с позиций ценностно-ориентированного менеджмента.



Оценка преподавателя _____

Сводный оценочный лист

Студент _____ группа _____

Номер раздела и темы	Оценка преподавателя, дата, подпись	Рекомендации преподавателя
1	2	3
Раздел 1		
Тема 1		
Тема 2		
Итоговая оценка за раздел 1		
Раздел 2		
Тема 3		
Тема 4		
Тема 5		
Итоговая оценка за раздел 2		
Раздел 3		
Тема 6		
Тема 7		
Тема 8		
Итоговая оценка за раздел 3		
Итоговая оценка за выполнение заданий рабочей тетради		