

**Н.В.Котельникова, О.А.Морозов**

# **ОСНОВЫ КОММЕРЧЕСКОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**



**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
2020**

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«САНКТ- ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»**

---

**ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ**

**Н.В.Котельникова, О.А.Морозов**

**ОСНОВЫ  
КОММЕРЧЕСКОГО  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

**Учебное пособие**

**Санкт-Петербург  
2020**

УДК 338.984

Котельникова Н.В, Морозов О.А. Основы коммерческого бюджетирования: учебное пособие. – ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб., 2020.– 110 с. – ISBN

В учебном пособии изложен базовый материал курса «Основы коммерческого бюджетирования», приведены материалы для самостоятельной работы и практических занятий, ситуационные задания, кейсы, темы докладов и рефератов. Пособие предназначается для студентов направлений 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент».

Рецензенты:

профессор кафедры продюсирования кино и телевидения Санкт-Петербургского института кино и телевидения, доктор экон. наук Л.А.Еникеева;

доцент кафедры менеджмента и права Высшей школы технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, кандидат экон. наук А.П.Юдин.

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом Высшей школы технологии и энергетики в качестве учебного пособия.

Редактор и корректор Т.А.Смирнова  
Техн. редактор Л.Я.Титова

Темплан 2020 г., поз.12

---

Подп. к печати 23.04.2020. Формат 60x84/16. Бумага тип. №1.  
Печать офсетная. Объем 7,0 печ.л. Уч.-изд.л. 7,0. Тираж 30 экз.  
Изд. №12 . Цена «С». Заказ

---

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД, 198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.

ISBN

© Высшая школа технологии и энергетики  
СПбГУПТД, 2020  
© Котельникова Н.В., Морозов О.А., 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Предисловие.....   | 4  |
| Тема 1.Бюджетирование: определение, преимущества и недостатки.....       | 5  |
| Тема 2.Составление бюджетов по центрам финансовой ответственности.....   | 15 |
| Тема 3.Подготовка бюджетов и разработка форм бюджетов .....              | 19 |
| Тема 4.Бюджетный регламент и организация работы бюджетного комитета..... | 25 |
| Тема 5. Приростное бюджетирование .....                                  | 37 |
| Тема 6. Бюджетирование «с нуля» (ZBB).....                               | 42 |
| Тема 7. Характеристика основных бюджетов .....                           | 64 |
| Вопросы для самоконтроля.....  | 75 |
| ПРАКТИКУМ.....   | 88 |
| Библиографический список.....  | 99 |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Бюджетирование - это распределенная система согласованного управления деятельностью подразделений предприятия. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план или стандарт, формализующий ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце - он играет роль измерителя, позволяющего менеджерам управлять по отклонениям: сравнивать полученные результаты с запланированными и корректировать дальнейшую деятельность. В учебном пособии описываются различные форматы и виды бюджетов в натуральном и стоимостном выражениях, финансовые и экономические показатели для планирования и контроля результатов работы подразделений, относящихся к различным типам центров ответственности: центрам затрат, дохода и прибыли.

Цель данного учебного пособия – сформировать у студентов компетенции по основным методологическим и организационно-правовым аспектам планирования на предприятии, ознакомить их с технологией и экономическим механизмом бюджетирования, с проблемами внедрения системы бюджетирования на предприятии на базе использования информационных технологий. Для достижения цели преподавания дисциплины в процессе изучения курса необходимо решить следующие задачи: ознакомить студентов с понятием, предметом и принципами планирования и бюджетирования, функциями и структурой плановых служб на предприятии, методологией разработки плановых норм и нормативов, планирования производственной программы, материально-технического обеспечения производства, труда и персонала, издержек, финансов.

## Тема 1. Бюджетирование: определение, преимущества и недостатки

Подготовка бюджетных прогнозов начинается с ответа на вопрос: «Каких результатов компания хочет добиться в предстоящем периоде времени?».

*Главная задача при составлении бюджетов состоит в том, чтобы менеджеры договорились между собой, кто и что будет делать, какие результаты планируется достичь, какие ресурсы и кому для этого необходимы.*

Бюджетирование – процесс составления бюджетов базируется на определении ключевых показателей для оценки деятельности организации.

Бюджетирование имеет неразрывную связь со стратегией компании (рис 1):

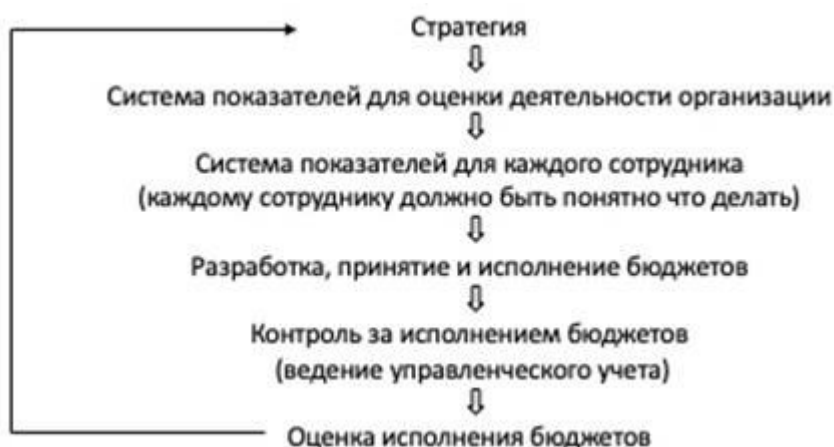


Рис.1.Взаимосвязь стратегии организации и бюджетирования

Результатом процесса бюджетирования является формирование основного бюджета организации, который представляет собой финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. Бюджет служит инструментом для решения задач планирования и контроля в процессе управления деятельностью компании.

### Характерные особенности основного бюджета компании:

1. Бюджет составляется на определенный период времени.
2. Бюджеты, входящие в состав основного бюджета, составляются на различных уровнях управления компанией. Любой центр финансовой ответственности должен иметь свой бюджет. Благодаря этому в бюджете будут охвачены все сферы деятельности компании: производство, сбыт, снабжение, инвестиции, финансирование, налогообложение, расчеты с дебиторами и кредиторами, распределение прибыли, денежные потоки.
3. Бюджет включает в себя ряд целевых и нормативных показателей, за выполнение которых менеджеры компании несут ответственность.
4. Бюджет составляется на основе долгосрочных планов компании.
5. Взаимосвязь отдельных бюджетов (рис.2.)

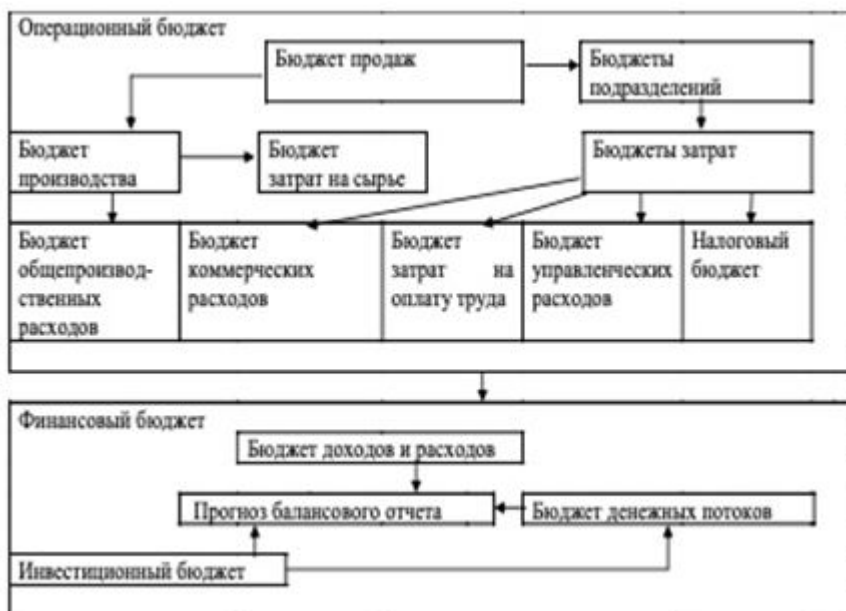


Рис.2. Логическая последовательность формирования основного бюджета

6. Выходные документы основного бюджета аналогичны формам управленческой отчетности. Отклонение от бюджета фиксируется финансовой службой предприятия и включается в регулярно составляемые отчеты об исполнении.

7. Бюджет официально утверждается руководством в виде письменного документа. Ответственность за контроль составления и за исполнение бюджета вменяется в должностные обязанности и закрепляется в должностных инструкциях.

### Преимущества и недостатки бюджетирования

#### **Преимущества бюджетирования:**

- ❖ **бюджет координирует действия сотрудников** (бюджет устанавливает «рамки», в которых следует работать). Бюджеты, подготовленные для всех функциональных отделов (таких как отдел закупок, продаж и производства) взаимосвязаны между собой, помогают тем самым обеспечить координацию деятельности организации по достижению поставленных целей;

- ❖ **знакомит сотрудников со стратегией и целями организации.** Каждый менеджер, который несет ответственность за выполнение части общего плана, участвует в формировании бюджета, таким образом, связь вверх и вниз по структуре управления улучшается;

- ❖ **способствует инициативе** (при правильной системе мотивации у сотрудников есть стимул достигать бюджетных целей);

- ❖ **позволяет делегировать полномочия.** Подготовка бюджета по функциям, подразделяется на отдельные центры ответственности, бюджет позволяет делегировать полномочия менеджерам, которые будут нести

ответственность и отчитываться за свои собственные результаты в отношении бюджета, в формировании которого принимали участие;

❖ является средством контроля (достижение бюджетных показателей считается критерием выполненной работы).

**Недостатки бюджетирования:**

- ❖ увеличение объема бумажной или электронной работы;
- ❖ приводит к временным затратам; и
- ❖ недовольству сотрудников.

## **Тема 2. Составление бюджетов по центрам финансовой ответственности и системы бюджетирования**

Бюджеты компании составляются, как правило, по центрам финансовой ответственности. *Совокупность центров финансовой ответственности представляет собой финансовую структуру компании.* В качестве последних могут выступать подразделения компании, представительства и филиалы, бизнес-линии многопрофильных компаний.

Выделение центров финансовой ответственности возможно:

- по функциональным областям
- по продуктам и их группам
- по географическому признаку

Центры финансовой ответственности могут иметь следующую направленность:

◆ *центр прибыли* – структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых непосредственно связана с реализацией одного или нескольких бизнес-проектов фирмы, обеспечивающих получение и учет прибыли;

◆ *центр доходов* – структурное подразделение или группа подразделений, деятельность которых направлена на получение дохода и не предусматривает учет прибыли (например, отдел сбыта);

◆ *центр затрат* – структурное подразделение, руководитель которого отвечает за выполнение своих функций в пределах установленного бюджета затрат;

◆ *центр инвестиций* – структурное подразделение или группа подразделений, которые непосредственно связаны с организацией новых бизнес-проектов, прибыль от которых ожидается в будущем.

В качестве центров ответственности может быть определен соответствующий отдел компании. Пример ниже:



Таблица 1

## Составление бюджетов в разрезе центров ответственности

| Центр ответственности       | Бюджетные документы                                     | Отделы, участвующие в подготовке бюджета                  |
|-----------------------------|---|---|
| Отдел маркетинга            | Бюджет продаж   | Производственный отдел<br>Бухгалтерия                     |
|                             | График ожидаемых поступлений денежных средств от продаж | Бухгалтерия   |
|                             | Бюджет коммерческих расходов                            | Бухгалтерия   |
| Производственный отдел      | Бюджет затрат на производство                           | Отдел маркетинга  |
|                             | Бюджет использования основных видов сырья               | Цеха<br>Технологический отдел                             |
| Отдел снабжения             | Бюджет затрат на сырье                                  | Производственный отдел<br>Склад сырья и материалов        |
|                             | График оплаты приобретенных материалов                  | Бухгалтерия   |
| Планово-экономический отдел | Бюджет косвенных расходов                               | Производственный отдел                                    |
|                             | Бюджет управленческих расходов                          | Вспомогательные подразделения (охрана, ремонт, транспорт) |
| Финансовый отдел            | Бюджет отчета о прибылях и убытках                      | Используются все операционные бюджеты                     |
|                             | Бюджет движения денежных средств                        |   |
|                             | Прогноз балансового отчета                              |   |

### Тема 3 Подготовка бюджетов и разработка форм бюджетов

Перечень факторов, которые должны быть рассмотрены при подготовке бюджета.

*Жизненный цикл продукта.* Когда организация прогнозирует продажи / затраты / спрос на продукт, необходимо учитывать стадию жизненного цикла, на которой продукт в настоящее время находится. Например, когда продукт находится в стадии роста, организация может ожидать увеличения объема продаж.

*Сезонность* – в разные времена года в деловой активности будут наблюдаться пики и падения на регулярной и постоянной основе. Они могут быть определены по методике анализа временных рядов используемого для прогнозирования будущего.

*Ограничивающие факторы* – прогнозы могут быть ограничены недостаточной доступности ресурсов, таких как машино-часы, человеко-часы, складские площади, денежные средства. Прогнозы должны быть сделаны в соответствии с имеющимися ресурсами.

*Технологии и инновации* – новые или усовершенствованные технологии могут привести к необходимости создания нового продукта. Прогнозы должны быть основаны на способности организации конкурировать более успешно.

*Политические* – правительственные решения по таким вопросам, как налогообложение и минимальные стандарты качества и безопасности могут налагать ограничения на организацию

*Экономические.* Колебания процентных ставок, обменных курсов, инфляции и уровня дохода оказывают влияние на объем продаж и себестоимость продукции организации. Следовательно, это должно быть включено в прогнозы.

*Социальные* факторы оказывают влияние на прогнозы. Эти социальные факторы могут быть определены как;

- уровень образования
- культурные и религиозные убеждения
- изменения в уровне предпочтения у детей / взрослых / мужчин / женщин.

Логическая последовательность формирования основного бюджета представлена на рис.3.

#### **Логика построения бюджетов:**

- сколько компании необходимо продать с учетом ограничивающих факторов, чтобы получить требуемую величину прибыли (бюджет продаж);
- сколько компании надо произвести продукции или закупить товаров для перепродажи (бюджет производства или бюджет закупки товаров для перепродажи);
- сколько потребуется сырья, материалов, часов труда производственных рабочих (бюджет закупок и заработной платы производственных рабочих);
- какие периодические расходы ожидают компанию (бюджеты расходов, н-р по аренде, налогам, содержание помещений и т.д.);

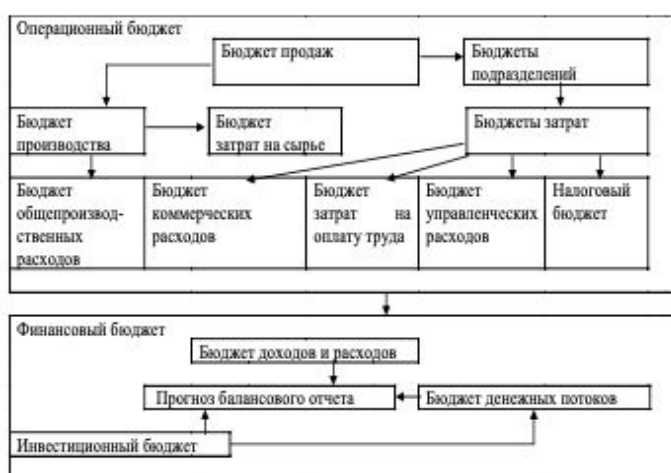


Рис.3. Логическая последовательность формирования основного бюджета

- какие расходы на содержание подразделений ожидают компанию (бюджеты расходов подразделений – затраты на заработную плату, связь, мебель, оргтехника и т.д.);

– какой финансовый результат ожидает компанию (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств).

## Разработка форм бюджетных прогнозов

Отдельное внимание следует уделить **формам для составления бюджетных прогнозов**. Процесс формирования форматов бюджетов состоит из: создания соответствующей формы, наполнения её содержанием и доработки окончательной версии.

Форма для бюджета должна быть:

- простой (удобно составлять, коллегам понимать);
- привлекательной (цифры должны быть различимы);
- совместимой с другими формами.

### СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ДЕЙСТВИЙ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ ФОРМЫ БЮДЖЕТА:

| <i>Вопросы</i>  | Да | Нет |
|---|----|-----|
| <p>Включены ли в форму только названия важных доходов и расходов?<br/>Они расположены в логическом порядке и в порядке возрастания?<br/>Исключены ли отдельные подзаголовки?<br/>Вы оставили достаточно места для добавления соответствующих подзаголовков?<br/>Является ли ваша форма простой и понятной?<br/>Вам удобно ее заполнять?<br/>В форме достаточно свободного места?<br/>Вы избежали использования различных цветов, разных и непривычных шрифтов, выделенных и затененных участков?<br/>Являются ли примечания, составленные вами, краткими и существенными?<br/>Ваша форма производит впечатление хорошо подготовленной?<br/>Вы выбрали стандартные расположение и шрифт?<br/>Соответствуют ли категории вашей формы категориям других форм?<br/>Размер вашей формы совпадает с размером других форм?<br/>Ваша форма совместима с другими формами в вашей компании?<br/>Легко ли ею пользоваться при выполнении расчетов для основного бюджета?</p> |    |     |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Является ли ваша форма удобной для использования в целом? |  |  |
|---|--|--|

**УСПЕШНОЕ ЗАПОЛНЕНИЕ ФОРМЫ:**

| <i>Вопросы</i>   | Да | Нет |
|--|----|-----|
| <p>Ваша форма содержит полную информацию?<br/>           Заполнили ли вы форму полностью, включая при необходимости прочерки?<br/>           Являются ли достаточными пояснения, представленные в форме?<br/>           Форма дает ответы на все вероятные вопросы?<br/>           Форма предоставляет всю информацию, которая может быть запрошена бюджетным комитетом?<br/>           Является ли содержание формы понятным и простым для понимания?<br/>           Отделены ли друг от друга цифры в форме?<br/>           Правильно ли расставлены запятые в значениях?<br/>           Понятен ли текст?<br/>           Правильна ли грамматика, правописание и пунктуация?<br/>           Вы использовали короткие слова и выражения?<br/>           Вы избегали употребления жаргона, технических и расплывчатых выражений?<br/>           Ваш коллега изучил форму и согласился с тем, что она понятна?<br/>           Правильно ли вы расположили информацию по колонкам и строкам?<br/>           Вы правильно суммировали, вычли и вывели итоговые результаты?<br/>           В целом является ли ваша форма хорошо заполненной?</p> |    |     |

***При составлении бюджета следует ответить на следующие вопросы:***

- Сколько бюджетов должно быть составлено компанией?
- Как выбрать заголовки и подзаголовки для конкретных бюджетов?
- На какой бюджет следует относить расходы, начисляемые по нескольким подразделениям и отделам?
- На какой срок нужно составлять бюджет?
- Насколько можно быть уверенным в том, что цифры доходов точные?

Как можно гарантировать, что цифры расходов точные?

Что лучше использовать: стандартные формы компании или собственные?

Насколько важны формы бюджетных прогнозов?

Какова роль бюджетного комитета?

Что собой представляет руководство по составлению бюджета?

Нужно ли присутствовать на заседании бюджетного комитета?

Насколько важным является заседание бюджетного комитета?

***Большинству нефинансовых менеджеров требуются ответы на вопросы о контроллинге бюджетов:***

Как часто следует контролировать бюджет?

Когда менеджеры должны ставить в известность об отклонениях между сметными и фактическими показателями?

Какие самые распространенные виды отклонений необходимо выявлять при контроллинге доходов?

Каковы главные причины отклонений в доходах?

Каковы возможные последствия отклонений в доходах?

Как можно решить проблему с отклонениями в доходах?

На какие основные виды отклонений необходимо обращать внимание при контроллинге расходов?

Каковы причины появления отклонений в расходах?

Как могут повлиять на бюджет отклонения в расходах?

Как можно решить проблему с отклонениями в расходах?

Разве изменение бюджета не является признаком неудачи?

#### **Тема 4. Бюджетный регламент и организация работы бюджетного комитета**

Важно составить **бюджетный регламент** – совокупность внутрифирменных документов, описывающих бюджетный процесс. Перечень основных документов, которые рекомендуется включить в бюджетный регламент приведены ниже.

1. Необходимо определить функции менеджеров в процессе бюджетирования.

2. Определить перечень бюджетов с указанием ответственного менеджера за составление и выполнение, сроки подготовки.

Таблица 2

Примерное распределение функций, связанных с бюджетированием

| Отдел,<br>должностное<br>лицо                      | Выполняемые функции   |
|--|---|
| Руководитель<br>организации                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• руководство разработкой или участие в разработке бюджета</li> <li>• контроль и регулирование деятельности на основании отчетов об отклонениях в части финансового бюджета</li> </ul>   |
| Директор по<br>бюджету<br>(финансовый<br>директор) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• руководство процессом составления бюджетов</li> <li>• согласование в требуемые сроки</li> <li>• анализ и контроль отклонений</li> <li>• внесения изменений в бюджеты в соответствии с ситуацией</li> </ul>                               |
| Комитет по<br>бюджету                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• определение бюджетных ограничений</li> <li>• координация работы по составлению бюджета</li> <li>• утверждение бюджета</li> <li>• контроль за исполнением бюджета</li> </ul>  |
| Планово-<br>экономический<br>отдел                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• сбор информации о выпуске продукции, затратах, продажах</li> <li>• разработка и корректировка лимитов, норм и нормативов и пр.</li> <li>• оказание информационной и методической помощи коллегам</li> </ul>                              |
| Финансовый<br>отдел                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• координация операционных бюджетов, консолидация бюджетов, разработка финансовых бюджетов</li> <li>• анализ отклонений фактических показателей от бюджетных</li> <li>• финансовый контроль</li> </ul>                                     |
| Бухгалтерия  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• оказание информационной и методической помощи разработчикам операционных бюджетов по центрам ответственности</li> </ul>  |
| Руководители<br>центров<br>ответственности         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка бюджета центра ответственности</li> <li>• координация и консолидация бюджетов нижестоящих центров</li> <li>• согласование бюджета с вышестоящим руководителем</li> <li>• исполнение бюджета после его утверждения.</li> </ul> |

Ниже приведен пример перечня бюджетов торговой компании

Таблица 3

## Первичные бюджеты

| Наименование бюджета  | Ответственный  | Ф.И.О. | Срок подготовки |
|---|--|--------|-----------------|
| <b>БЮДЖЕТЫ ДОХОДОВ</b>  |  |        |                 |
| Бюджеты доходов по торговым подразделениям или товарным группам | менеджеры торговых подразделений либо менеджеры товарных групп |        |                 |
| <b>БЮДЖЕТЫ ЗАКУПОК</b>  |  |        |                 |
| Бюджет закупок по торговым подразделениям или товарным группам  | менеджеры торговых подразделений либо менеджеры товарных групп |        |                 |
| <b>БЮДЖЕТЫ РАСХОДОВ</b>   |  |        |                 |
| <b>Бюджеты на содержание подразделений</b>                      |  |        |                 |
| Торговые подразделения  | директор подразделения   |        |                 |
| Служба бухгалтерии и финансов                                   | финансовый директор  |        |                 |
| Служба персонала  | руководитель службы персонала                                  |        |                 |
| Ревизионный отдел   | директор   |        |                 |
| Администрация   | директор   |        |                 |
| Служба безопасности   | начальник отдела   |        |                 |
| Логистика   | директор по логистике  |        |                 |
| <b>Бюджеты на оплату услуг сторонних организаций</b>            |  |        |                 |
| Налоговый бюджет  | главный бухгалтер  |        |                 |
| Бюджет на рекламу   | маркетолог   |        |                 |
| Бюджет расходов на продажу                                      | коммерческий директор  |        |                 |

Таблица 4

Итоговые бюджеты, рассчитываемые автоматически на основании данных первичных бюджетов

| Наименование бюджета                         | Ответственный                 | Ф.И.О. | Срок подготовки |
|--|-------------------------------|--------|-----------------|
| Бюджет доходов и расходов                    | финансовый директор           |        |                 |
| Бюджет движения денежных средств             | финансовый директор           |        |                 |
| <b>БЮДЖЕТЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА</b>              |                               |        |                 |
| Бюджет расходов на доставку персонала        | руководитель службы персонала |        |                 |
| Бюджет расходов на обучение персонала        | руководитель службы персонала |        |                 |
| Бюджет расходов на подбор персонала          |                               |        |                 |
| Бюджет расходов на премии к праздникам       |                               |        |                 |
| <b>ПРОЧИЕ БЮДЖЕТЫ</b>                        |                               |        |                 |
| Бюджет расходов на канцелярские товары       |                               |        |                 |
| Бюджет на хозяйственные расходы              |                               |        |                 |
| Бюджет на расходные материалы для оргтехники |                               |        |                 |

3. Подготовить инструкцию о порядке формирования бюджетов;

4. Подготовить положение о мотивации персонала (чтобы система бюджетирования работала, персонал должен быть мотивирован на бюджетные показатели);

5. Составить положение о бюджетном комитете. Бюджетный комитет позволяет координировать работу по формированию и исполнению бюджетов. В состав бюджетного комитета, как правило, входят генеральный директор, финансовый директор, ключевые менеджеры.

|   |        |
|---|--------|
| <b>Пример.</b> Выписка из бюджетного регламента   |        |
| <b>СОСТАВ БЮДЖЕТНОГО КОМИТЕТА</b>   |        |
| Генеральный директор  | Ф.И.О. |
| Финансовый директор   | Ф.И.О. |
| .....   |        |
| Заседания бюджетного комитета проводятся ежемесячно.  |        |
| <b>ФУНКЦИИ БЮДЖЕТНОГО КОМИТЕТА</b>  |        |
| Утверждение бюджета.  |        |
| Утверждение корректировок, вносимых в бюджет.   |        |
| <b>БЮДЖЕТНЫЙ ПЕРИОД</b>   |        |
| Февраль текущего года по февраль следующего года.   |        |
| <b>СРОК УТВЕРЖДЕНИЯ ГОДОВОГО БЮДЖЕТА</b>  |        |
| до 25 января текущего года.   |        |
| <b>ПРОЦЕДУРА ВНЕСЕНИЯ ДАННЫХ В БЮДЖЕТ</b>   |        |
| Данные для первичных бюджетов готовятся менеджерами подразделений. Менеджеры при планировании своей деятельности на год должны учитывать ситуацию на рынке и маркетинговую стратегию компании. Менеджеры подразделений в бюджет предоставляют планируемые расходы на предстоящий период времени. Все цифры первичных бюджетов должны быть защищены перед бюджетным комитетом. |        |
| <b>ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В БЮДЖЕТ</b>  |        |
| Ежемесячно ответственные лица за формирование первичных бюджетов могут вносить изменения в годовой бюджет. Все предлагаемые изменения должны быть защищены перед бюджетным комитетом.   |        |
| <b>ВНЕСЕНИЕ ДАННЫХ В «ПРОГРАММУ БЮДЖЕТ» в EXCEL</b>   |        |
| Все предоставленные менеджерами данные для формирования первичных бюджетов и текущие изменения, после утверждения их бюджетным комитетом, в программу бюджетирования в EXCEL вносит специалист финансовой службы.   |        |

#### **Ошибки, допускаемые при составлении бюджетного регламента:**

❖ неправильное распределение ответственности. Планировать бюджетные показатели должны те менеджеры, которые ответственны за их выполнение;

❖ фрагментарность бюджета. Например, составление бюджета дохода и расхода без бюджета движения денежных средств;

❖ усложненная процедура планирования, перегруженность данными. Попытка планировать множество цифр в условиях неопределенности всегда безуспешна. В бюджет необходимо вносить только ключевые данные.



### **Организация работы бюджетного комитета**

Для эффективной работы бюджетного комитета необходимо планировать работу:

- до заседания (определение круга рассматриваемых вопросов, оповещение сотрудников, которые будут выступать (обязательное требование – сотрудник должен готовиться к выступлению), выбор времени проведения заседания);
- на заседании (рассматривать обсуждение тех вопросов, которые были заявлены, обязательно принятие решения по результатам заседания);
- после заседания (контроль за реализацией решений).

### **Посещение заседания бюджетного комитета: список вопросов для проверки ваших действий**

| <i>Вопросы позволят Вам скорректировать свое поведение</i>  | Да | Нет |
|---|----|-----|
| Узнали все возможное о собрании комитета перед его посещением?<br>Вы хорошо подумали об остальных участниках?<br>Изучили ли вы подробно темы, вынесенные на обсуждение?<br>Полностью ли вы продумали, что вы должны делать на собрании?<br>Подготовили ли вы должным образом речь/выступление?<br>Вы тщательно отрепетировали свое выступление?<br>На репетициях вы обратили внимание на содержание, стиль, наглядные материалы и продолжительность своего выступления?<br>Все ли в вашем окружении были осведомлены о собрании?<br>Вы прибыли вовремя?:<br>Был ли внешний вид приемлемым на собрании?<br>Вы чувствовали себя комфортно?<br>Вас было хорошо слышно все время?<br>Было ли Ваше выступление понятным?<br>Выражение вашего лица соответствовало тому, о чем вы докладывали?<br>Вы все время поддерживали зрительный контакт со всеми присутствующими?<br>Ваш язык телодвижений соответствовал случаю?<br>Был ли удачным распространенный вами заранее материал?<br>Эффективно ли вы использовали демонстрационные блокноты?<br>Правильно ли вы обращались с проектором?<br>Слушали ли вы внимательно то, о чем говорили другие выступающие?<br>Делали вы записи по мере необходимости? |    |     |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Вы задавали вопросы только так, как следовало, и тогда, когда следовало?</p> <p>Внесли ли последовательные изменения в бюджетный прогноз в соответствии с информацией, полученной на собрании?</p> <p>Связывались ли вы в дальнейшем с коллегами, когда это было необходимо?</p> <p>Был ли измененный прогноз представлен вами повторно как можно раньше?</p> <p>Был ли протокол собрания прочитан полностью?</p> |  |  |
|--|--|--|

## Тема 5. Приростное бюджетирование

Приростное бюджетирование представляет собой традиционный подход к подготовке бюджета. Этот подход предусматривает формирование бюджета на новый период на базе бюджетных или фактических показателей текущего периода, которые корректируются с учетом известных или предполагаемых факторов, например инфляции или запланированного изменения цен или затрат. Многие экономисты думают, что одним из основных недостатков приростного бюджетирования является то, что оно не учитывает инфляцию. На самом деле это не так. "Прирост" по определению подразумевает определенное увеличение. Бюджетные или фактические показатели текущего периода являются только отправной точкой.

### Пример:

Бюджет школы включает затраты на заработную плату сотрудников, причем эта статья бюджета является весьма существенной. Предположим, в каком-то определенном году зарплаты сотрудников составили \$1.5 млн. При подготовке бюджета на следующий год директор школы решает, что ему нужно взять на работу двух новых учителей иностранного языка с годовой зарплатой в \$30,000 (до повышения), а также поднять на 5% зарплату всем сотрудникам. В результате, если повышение автоматически коснется и двух новых сотрудников, бюджет на оплату труда составит \$1.638 млн  $[(\$1.5 \text{ млн} + \$30,000 + \$30,000) \times 1.05]$ .

Приведенный пример хорошо демонстрирует, что несмотря на простоту и быстроту применения, метод обладает существенным недостатком: затраты на заработную плату в размере \$1.5 млн не были подвергнуты тщательному анализу. Эта сумма просто была взята в качестве отправной точки без какого-либо критического пересмотра. Это объясняет, почему приростное бюджетирование не всегда считается подходящим методом, и почему еще в 1960-е гг. начали разрабатываться альтернативные подходы к бюджетированию.

### Преимущества приростного бюджетирования

- Как уже было сказано выше, приростной бюджет подготовить легко, и, соответственно, процесс подготовки бюджета является довольно

быстрым. По той же причине подготовку приростного бюджета можно поручить младшим сотрудникам.

- Кроме того, приростной бюджет не только легко подготовить, но и легко понять.

- Меньшее время на подготовку бюджета означает меньшие затраты.

- Приростное бюджетирование предотвращает конфликты между менеджерами отделов, так как во всей организации используется единый подход.

- При использовании приростного подхода можно легко увидеть последствия любых изменений. Например, можно быстро понять, что увеличение затрат на персонал в упомянутой выше школе на \$138,000 вызвано наймом двух новых сотрудников и увеличением зарплаты на 5%, так как всё остальное в бюджете на зарплату остается неизменным.

### **Недостатки приростного бюджетирования**

- В приростном бюджетировании предполагается, что все текущие виды деятельности и затраты являются необходимыми, то есть не подвергаются тщательному анализу. В приведенном выше примере со школой директор включил в бюджет заработную плату двух новых учителей иностранного языка. Насколько тщательно он рассматривал вопрос о том, нужны ли школе оба этих учителя? Возможно при определенных изменениях в расписании школа может обойтись только одним учителем, но у директора нет никакого стимула осуществлять критическую оценку текущих затрат в размере \$1.5 млн (конечно, при условии, что для двух новых учителей имеется финансирование).

- При использовании приростного бюджетирования у директора нет необходимости обосновывать существующие затраты. Если он может доказать, что количество уроков иностранного языка увеличилось эквивалентно рабочим часам двух новых сотрудников, он может обосновать затраты на двух новых учителей. По своей природе приростное бюджетирование обращено, скорее, в прошлое, чем в будущее. Если в относительно стабильных отраслях такой подход может быть оправдан, то в быстро меняющихся экономических условиях он может вызвать проблемы.

- При использовании приростного бюджетирования у менеджеров нет никакого стимула стремиться сокращать расходы. Более того, они могут тратить деньги просто ради того, чтобы потратить их, полагая, что если они не сделают этого в этом году, то они не получат средств в следующем, так как руководство решит, что они им не нужны.

- Достижение целевых показателей часто не требует больших усилий, так как в основном эти показатели отличаются от показателей прошлого периода чисто символически. Как следствие, у руководителей нет стимула ставить перед собой амбициозные цели, а неэффективность прошлых периодов переносится в будущее. В приведенном выше примере директор школы мог бы взять на работу, например, еще одного повара для школьной столовой, если бы решил, что должна возрасти потребность в

количестве обедов. При этом один из имеющихся поваров мог большую часть времени просто сидеть на кухне, ничего не делая, и поскольку никто не пересматривает существующие затраты, такая ситуация могла бы сохраняться очень долго.

Как альтернативу приростному бюджетированию можно использовать скользящий бюджет

Бюджет, который постоянно обновляется путем добавления дальнейших бюджетных периодов (месяц или квартал), когда ранний отчетный период истек. Его использование особенно полезно, когда будущие затраты / виды деятельности, не могут быть точно прогнозируемыми.

### **Тема 6. Бюджетирование «с нуля» (ZBB)**

При использовании бюджетирования «с нуля» процесс формирования бюджета начинается с чистого листа, без каких-либо ссылок на бюджет или на фактические показатели предыдущего периода. То есть подготовка всех позиций бюджета начинается, в буквальном смысле слова, с нулевого уровня, тогда как при использовании приростного бюджетирования за исходный уровень берутся, как минимум, бюджетные или фактические затраты прошлого года. Функции каждого отдела тщательно рассматриваются, при этом должна быть изучена и одобрена каждая статья расходов, а не только их увеличение.

Бюджетирование «с нуля» представляет собой попытку достичь оптимального распределения ресурсов по тем направлениям деятельности, где они больше всего необходимы. Для этого менеджеры должны обосновать каждый вид деятельности в своих отделах, и пока они этого не сделают, бюджет этих отделов будет равен нулю. Если менеджеры не смогут обосновать свою деятельность они не получают никаких ресурсов, что очевидно приведет к остановке работы и, вполне возможно, к увольнению. При таком подходе устраняются все необоснованные расходы и у менеджеров вырабатывается критическое отношение к бюджету. Они постоянно должны задавать себе такие вопросы, как:

- Действительно ли этот вид деятельности необходим?
- Что случится, если эта деятельность прекратится?
- Является ли приемлемым тот уровень, на котором эта деятельность осуществляется сейчас?
- Каковы иные способы осуществления данного вида деятельности?
- Во что обходится данный вид деятельности?
- Сопоставимы ли выгоды от этой деятельности с затратами на нее?

Ответы на эти вопросы в основном формируются путем разбивки процесса подготовки бюджета на три этапа, которые подробно рассмотрены ниже.

### **Этапы бюджетирования «с нуля».**

**Этап 1.** Менеджеры должны определить и сформулировать виды деятельности, а также рассмотреть различные способы осуществления этих видов деятельности. После этого менеджеры должны описать виды деятельности в виде так называемых «пакетов решений», в которых должны быть:

- проанализированы затраты на каждый вид деятельности;
- сформулирована его цель;
- определены альтернативные методы достижения той же самой цели;
- установлены показатели эффективности для вида деятельности;
- оценены последствия неосуществления вида деятельности или его осуществления на различных уровнях.

Что касается последнего пункта, пакет решений может быть подготовлен на базовом уровне, представляющем минимальный уровень обслуживания или поддержки, необходимый для достижения целей организации. Для отражения более высокого уровня обслуживания или поддержки, могут быть подготовлены дополнительные приростные пакеты.

Например, если бы в приведенном в предыдущей теме примере директор школы использовал систему бюджетирования «с нуля», одним из необходимых видов деятельности было бы обеспечение или улучшение питания учащихся. Сотрудник, ответственный за питание школьников, мог бы рассмотреть три варианта.

**Вариант 1:** выделить помещение, куда ученики могли бы приносить свою еду, и где продавались бы сэндвичи и другие холодные закуски и напитки.

**Вариант 2:** открыть столовую самообслуживания с горячими блюдами, холодными закусками и напитками.

**Вариант 3:** обеспечить полноценное горячее питание учеников с полным обслуживанием. Базовый уровень осуществления деятельности в данном случае представлен вариантом 1, а варианты 2 и 3 представляют осуществление деятельности на более высоком уровне. С другой стороны, руководство школы может рассмотреть два взаимоисключающих пакета решений – оказывать услуги по организации питания самостоятельно или передать обеспечение питания внешнему подрядчику.

На этом этапе может быть полезен анализ "затраты/выгоды", однако в процесс бюджетирования необходимо включить, в том числе, и качественный анализ.

Например, анализ "затраты/выгоды" может показать, что минимальный уровень деятельности (вариант 1) является наиболее эффективным с экономической точки зрения. При этом, однако, этот подход может

представить школу не в лучшем свете перед родителями потенциальных учеников, в результате чего кто-то из них не отправит своих детей в это учебное заведение. Можно предположить, что в результате в школу не попадет какое-то количество хороших учеников, что приведет к снижению результатов, а это, в свою очередь, окажет отрицательное воздействие на финансирование школы в будущем. Включить финансовые последствия подобных соображений в простой анализ "затраты/выгоды" довольно сложно.

**Этап 2.** На втором этапе руководство должно ранжировать все пакеты в порядке сокращения преимуществ для организации. Это поможет принять решение, на что потратить средства, и в каком количестве. Такое ранжирование пакетов решений осуществляется на нескольких уровнях организации. Например, в случае со школой сотрудник, ответственный за питание, должен будет проранжировать различные пакеты решений, которые он подготовит. После этого директор осуществит ранжирование пакетов по организации питания вместе со всеми остальными пакетами, подготовленными представителями остальных функциональных участков школы.

**Этап 3.** На третьем этапе осуществляется выделение ресурсов на основании выработанного порядка приоритетности.

### **Преимущества бюджетирования «с нуля»**

Преимуществ у метода бюджетирования «с нуля» довольно много, иначе ни одна организация не стала бы тратить так много сил на реализацию этой системы. Эти преимущества изложены ниже.

- Поскольку при использовании этого метода не предполагается, что распределение ресурсов в прошлом году обязательно подходит для текущего года, все виды деятельности организации каждый год оцениваются заново, с нуля. Самым главным преимуществом такого подхода является устранение непродуктивных и ненужных видов деятельности, а также прекращение и предотвращение неэффективного расходования средств. Это является основным преимуществом бюджетирования «с нуля» по сравнению с приростным бюджетированием, и именно это стало главной причиной разработки данного подхода.

- Сам механизм ZBB метода предполагает осуществление бюджетирования «снизу вверх», что повышает мотивацию работников.

- Такой подход не позволяет удовлетворяться текущим положением вещей, стимулирует критическое мышление и стремление к улучшениям.

- Кроме того, он позволяет реагировать на постоянно меняющиеся экономические условия.

По совокупности факторов этот метод должен привести к более эффективному распределению ресурсов

### **Недостатки бюджетирования «с нуля»**

- Менеджеры могут не обладать навыками, необходимыми для подготовки пакетов решений. Им может понадобиться специальное обучение, которое само по себе требует времени и средств.

- В крупных организациях количество видов деятельности может оказаться настолько большим, что объем документации, необходимой для реализации ZBV, будет просто неуправляемым.

- Ранжирование пакетов сложный процесс, так как многие виды деятельности невозможно сравнивать только на основании количественных показателей. Необходимо включение качественных факторов, а это может быть довольно сложно. У руководства может не хватать времени или знаний для ранжирования тысяч пакетов. Проблему можно устранить путем внедрения иерархического процесса ранжирования, в рамках которого каждый уровень руководителей ранжирует пакеты подотчетных им сотрудников.

- Процесс подготовки пакетов решений и определение их целей, стоимости и преимуществ требует огромного количества времени и средств. Поэтому часто бюджетирование с нуля осуществляется не на ежегодной основе, а раз в 3-5 лет, или при возникновении существенных изменений, а в остальные годы используется обычное приростное бюджетирование. Это помогает организациям получать преимущества от применения бюджетирования «с нуля» без ежегодной траты времени и средств. Еще вариант – это использование бюджетирования «с нуля» только в определенных отделах. Некоторые расходы являются в значительной степени обязательными, и лишь в малой произвольными, поэтому использование метода ZBV в отношении этих расходов не имеет смысла. Например, в школе или больнице невозможно обойтись без расходов на отопление и освещение, вне зависимости от того, какие суммы выделены этим учреждениям. Для подобных затрат, как и для расходов на ремонт зданий, более подходящим представляется приростное бюджетирование.

- Поскольку решения принимаются в момент формирования бюджета, руководители могут чувствовать неспособность реагировать на изменения, происходящие в течение года. Если компания не в состоянии использовать возникающие возможности и быстро реагировать на угрозы, это негативно отразится на ее текущей и будущей деятельности.

- Управленческие информационные системы организации могут быть неспособны генерировать необходимую информацию.

Метод бюджетирования «с нуля» больше подходит для государственного сектора, чем для частных организаций. Во-первых, четко определенные виды деятельности, которые осуществляет государственная организация, гораздо проще представлять в виде пакетов решений. Например, муниципальные власти осуществляют такие виды деятельности, как обеспечение работы системы ЖКХ, школ и местного транспорта. Во-вторых, бюджетирование «с нуля» гораздо больше подходит для

произвольных расходов или для вспомогательных видов деятельности. Подобные расходы чаще всего обнаруживаются в некоммерческих организациях или в государственном секторе, а также в обслуживающих подразделениях коммерческих компаний.

## **Тема 7. Характеристика основных бюджетов**

### **Основной бюджет включает:**

#### **Первичные или операционные бюджеты:**

- бюджет продаж
- бюджет производства
- бюджет использования основных материалов (сырья, комплектующих, полуфабрикатов)
- бюджет затрат на приобретение основных материалов (сырья, комплектующих, полуфабрикатов)
- бюджет прямых затрат на оплату труда
- бюджет общепроизводственных накладных расходов
- бюджет коммерческих расходов
- бюджет управленческих расходов.

#### **Итоговые или финансовые бюджеты:**

- бюджет доходов и расходов
- бюджет движения денежных средств
- прогноз балансового отчета
- инвестиционный бюджет.

При подготовке бюджетов следует помнить:

- бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные цели;
- когда основной бюджет уже подготовлен, то может выясниться, что для его выполнения потребуется слишком значительное дополнительное финансирование, которое неприемлемо для предприятия. В этом случае необходимо будет пересмотреть цели и бюджет предприятия;
- бюджет необходимо быстро скорректировать, если изменились условия деятельности предприятия;
- бюджет должен помогать принимать решения, а не мешать работать.

### **Бюджет продаж**

Бюджет продаж составляется на основе прогноза объема продаж. Прогноз объема продаж превращается в бюджет продаж в том случае, если руководство предприятия считает, что прогнозируемый объем продаж может быть достигнут. Прогноз объема продаж осуществляется на основании анализа и учета различных микро- и макроэкономических факторов:

- объем продаж предшествующих периодов
- производственные мощности предприятия
- зависимость продаж от общеэкономических показателей, уровня занятости, уровня цен, уровня личных расходов и т.д.
- прибыльность продукции



- степень изученности рынка, рекламной компании
- ценовая политика, качество продукции
- конкуренция
- сезонные колебания
- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров

При прогнозировании объема продаж можно рассматривать 4 вида прогнозов:

|       |              | Товары/услуги   |           |
|-------|--------------|-----------------|-----------|
|       |              | Существующие    | Новые     |
| Рынки | Существующие | Базовый прогноз | Прогноз В |
|       | Новые        | Прогноз А       | Прогноз С |

Рис.4. Виды прогнозов в зависимости от рынка

Базовый прогноз, скорее всего, окажется наиболее надежным, так как на него не влияют погрешности, связанные с освоением новых рынков и выпуском новых продуктов

Прогноз А менее вероятен, чем базовый, что связано со сложностью получения достоверной оценки поведения потребителей на новых рынках.

Прогноз В менее вероятен, чем А, из-за субъективной оценки потребностей в новых продуктах (мнения торговых агентов, экспертов и т.д.).

Прогноз С менее вероятен, чем В, что связано с высокой степенью неопределенности объемов продаж новых продуктов на новых рынках; при этом очень высока степень риска получить доход ниже планируемого.

Руководство предприятия может ориентироваться на любой из четырех приведенных прогнозов, в зависимости от выбранной стратегии развития.

Бюджет объемов продаж может быть сделан в результате использования экспертных и статистических методов (трендовый, корреляционный, регрессионный и др.), которые позволяют прогнозировать ход событий на основе существующих тенденций развития. Однако эти методы не позволяют предвидеть возможные качественные изменения.

При формировании бюджета продаж следует учитывать жизненный цикл продукта, политические, экономические, социальные и технологические факторы.

Бюджет продаж показывает количество каждого вида товара (работы, услуги), которое предприятие планирует реализовать в предстоящем периоде, и планируемую цену реализации. В бюджете продаж представлен прогноз совокупного дохода, на основе которого будут оцениваться наличные поступления от потребителей. Бюджет продаж является основной всех других бюджетов, поскольку все расходы непосредственно зависят от

объема продаж. Если бюджет продаж составлен неточно, все другие бюджеты будут ненадежными.

### **Бюджет коммерческих расходов**

В бюджет коммерческих расходов входят те затраты, которые связаны со сбытом продукции.

Большинство затрат на сбыт продукции планируется в процентном отношении к объему продаж, исключения могут составлять арендные платежи за складские помещения. Величина планируемого процента зависит от жизненного цикла продукции.

Коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям, основными из которых являются: типы продукции, типы покупателей, география сбыта.

Значительную часть коммерческих расходов составляют затраты на рекламу и продвижение товаров на рынок. Ответственный исполнитель за сбыт продукции должен четко определить: *где, когда и как должна быть проведена рекламная кампания и сколько потратить на неё, чтобы достичь максимальной выгоды при минимальных затратах.*

При составлении бюджета коммерческих расходов также необходимо выделять затраты на упаковку, транспортировку, страхование, хранение, складирование товаров.

### **Бюджет производства**

Бюджет производства – это план выпуска продукции в натуральном выражении. Бюджет производства формируется только в натуральных показателях и входит в сферу ответственности руководителя производства.

Целью бюджета производства является расчет объема производства, достаточного для удовлетворения покупательского спроса, и создание экономически целесообразного уровня запасов.

Необходимый объем выпуска продукции определяется как предполагаемый запас готовой продукции на конец планируемого периода плюс планируемый объем продаж и минус запас готовой продукции на начало периода. Самый сложный момент в составлении бюджета производства – определить желаемый запас готовой продукции на конец планируемого периода. Простым и надежным способом определения уровня запасов является выражение его в процентах от уровня продаж следующего периода.

### **Бюджет использования основных материалов**

Бюджет использования основных материалов отражает, сколько требуется сырья и материалов для выполнения производственной программы.

### **Бюджет затрат на приобретение основных материалов**

Данный бюджет отражает необходимое количество денежных средств для приобретения основных материалов.

Объем денежных средств для приобретения основных материалов равен объему использования основных материалов плюс планируемый запас материалов на конец периода минус запас на начало периода.

### **Бюджет прямых затрат на оплату труда**

Прямые затраты на оплату труда – это затраты на заработную плату основного производственного персонала.

Бюджет прямых затрат на оплату труда подготавливается исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда.

### **Бюджет общезаводских накладных расходов**

Бюджет общезаводских накладных расходов отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции за исключением затрат на материалы и прямых затрат на оплату труда.

Общезаводские накладные расходы – это затраты, сопутствующие основному производству. Это затраты на содержание и эксплуатацию основных фондов, организацию и обслуживание производства, страховка, дополнительные выплаты рабочим, оплата непроизводительного времени и т.д.

Общезаводские накладные расходы включают в себя переменную и постоянную части. Постоянная часть планируется исходя из потребностей производства, переменная часть как норматив, например, от трудозатрат основных производственных рабочих.

Общезаводские накладные расходы могут распределяться в себестоимость единицы продукции на основании следующих показателей:

- количество часов труда основных производственных рабочих;
- количество часов работы станка;
- расчетный расход материалов;
- расчетный выпуск продукции;
- и т.д.

*Сметная ставка распределения общезаводских накладных расходов = общезаводские накладные расходы / количество часов труда основных производственных рабочих или количество часов работы станка, или расчетный расход материалов, или расчетный выпуск продукции и т. д.*

### **Бюджет управленческих расходов**

В бюджет управленческих расходов входят все те затраты, которые непосредственно не связаны с производством и сбытом продукции. К управленческим расходам могут относиться: затраты на содержание отдела кадров, юридического отдела, отдела АСУ, освещение и отопление зданий и сооружений непромышленного назначения, командировки, услуги связи, налоги и проценты за кредит и т.д. Название статей данного бюджета может быть различно в зависимости от конкретного предприятия.

### **Бюджеты затрат на содержание подразделений**

Отражаются расходы содержание подразделений компаний. Составляются руководителем каждого подразделения. В бюджет подразделений включаются такие расходы как: заработная плата, приобретение оргтехники и мебели, командировочные, обучение персонала и т.д.

## **Бюджет доходов и расходов**

Основная задача бюджета доходов и расходов – показать, какую прибыль планирует получить компания в течение бюджетного периода, какие расходы сопряжены с процессом зарабатывания прибыли. Необходимо помнить, что прибыль (убыток) – величина нематериального характера, которая в большинстве случаев не равна денежным средствам на счете компании.

При составлении бюджета доходов и расходов важно:

– доходы отнести к тому периоду времени, в котором планируется их получении (т.е. тогда, когда планируется реализация продукции, независимо от поступления денежных средств);

– в качестве себестоимости следует отражать *себестоимость* именно *проданных товаров* вне зависимости от того, когда эти товары были куплены;

– операционные расходы тоже относятся к определенному периоду времени, независимо оплачены они или нет. Например, если согласно условию аренда оплачивается ежеквартально, в бюджета доходов и расходов ее следует отразить как ежемесячные расходы.

Общая структура прогнозируемого бюджета доходов и расходов выглядит следующим образом:

*ПЛАНИРУЕМЫЕ ДОХОДЫ – ПЛАНИРУЕМЫЕ РАСХОДЫ =*  
*ПРИБЫЛЬ,*

*НА КОТОРУЮ МОЖНО РАССЧИТЫВАТЬ НА КАЖДЫЙ МОМЕНТ*  
*ПРОГНОЗНОГО*  
*ПЕРИОДА*

## **Бюджет движения денежных средств**

В бюджете движения денежных средств следует отразить планируемые поступления и выплаты денежных средств, именно в тот момент времени, когда они ожидаются к получению (уплате). План денежного потока состоит из трех частей:

· денежные потоки по операционной деятельности, связаны с движением денежных средств в рамках текущей деятельности компании;

· денежные потоки по инвестиционной деятельности, связаны с осуществлением инвестиций, реализацией долгосрочных активов;

· денежные потоки по финансовой деятельности, связаны с привлечением и возвратом источников финансирования.

Бюджет денежных потоков в общем виде можно представить следующим образом:

*ПРОГНОЗНЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК = ОЖИДАЕМЫЕ*  
*ПОСТУПЛЕНИЯ*

*ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ – ОЖИДАЕМЫЕ ВЫПЛАТЫ ДЕНЕЖНЫХ*  
*СРЕДСТВ*

*Основная цель бюджета движения денежных средств – определить*  
*КАССОВЫЙ РАЗРЫВ*

*и составить график обслуживания долга*

### Прогноз балансового отчета

Позволит увидеть финансовое положение компании на прогнозируемый период времени. Необходим для расчета финансовых показателей ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности.

Прогноз балансового отчета строится на двух предыдущих формах: бюджете доходов и расходов и бюджете движения денежных средств. Для построения баланса очень важно понимать логические связи между тремя формами прогнозной отчетности (табл.5).

Таблица 5

#### Порядок формирования прогнозных статей баланса

| Показатель                | Комментарии   |
|---------------------------|---|
| <b>АКТИВЫ</b>             |   |
| Основные средства         | Отражается остаточная стоимость основных средств, которая рассчитывается как первоначальная стоимость основных средств минус величина накопленных амортизационных отчислений  |
| Запасы                    | Отражается требуемый остаток запасов на конец периода   |
| Предоплаченные расходы    | Уплаченные, но еще не понесенные расходы. Разница между оплатой расходов будущих периодов (по прогнозу движения денежных средств) и расходами, отнесенными к периоду (прогноз прибылей и убытков)                                   |
| Дебиторская задолженность | Остаток задолженности покупателей на конец периода. Расчет: дебиторская задолженность на начало периода + выручка от продажи товаров (прогноз прибылей и убытков) – поступления от покупателей (прогноз движения денежных средств). |
| Денежные средства         | Остаток денежных средств на конец периода согласно прогнозу движения денежных средств.  |
| <i>Итого активы</i>       | <i>Сумма основных средств, запасов, дебиторской задолженности, денежных средств.</i>  |

**Продолжение таблицы 5**

| Показатель  | Комментарии  |
|---|--|
| <b>Обязательства</b>  |  |
| Кредиторская задолженность поставщикам                        | Остаток задолженности поставщикам на конец периода. Расчет: задолженность поставщикам на начало периода + приобретение товаров (график приобретения товаров) – оплата товаров (прогноз движения денежных средств).                   |
| Прочая кредиторская задолженность (персоналу, бюджету и т.д.) | Остаток задолженности по обязательствам на конец периода. Расчет: кредиторская задолженность на начало периода + возникновение обязательств (прогноз прибылей и убытков) – оплата задолженности (прогноз движения денежных средств). |
| Кредит  | Остаток долга по кредиту на конец периода.   |
| <i>Итого обязательства</i>                                    | <i>Сумма кредиторской задолженности поставщикам, прочей кредиторской задолженности и кредита.</i>  |
| <i>Чистые активы</i>  | <i>Разница между активами и обязательствами.</i>   |
| Капитал собственников   | Средства, вложенные собственниками в бизнес  |
| Нераспределенная прибыль                                      | Нераспределенная прибыль на начало бюджетного периода плюс планируемая прибыль периода минус планируемые дивиденды   |

**Тема 8. Пример формирования основного бюджета.**

Рассмотрим процесс формирования основного бюджета на основании нижеприведенных данных.

Предприятие производит два изделия «А» и «Б».

**Стоимость основных материалов и рабочей силы:**

|  |           |
|--|-----------|
| материал X, на 1 ед.                             | 1,80 руб. |
| материал Y, на 1 ед.                             | 4,00 руб. |
| Труд основных производственных рабочих, за 1 час | 4,00 руб. |

Косвенные затраты возмещаются на базе показателя рабочего времени основных производственных рабочих.

**Норма расходов основных материалов и рабочего времени на изделие:**

|   | Изделие «А» | Изделие «Б» |
|---|-------------|-------------|
| 1 ед. материал X, на                        | 10 ед.      | 8 ед.       |
| 1 ед. материал Y, на                        | 5 ед.       | 9 ед.       |
| труд основных производственных рабочих, час | 10          | 15          |
| <b>Готовая продукция:</b>                   | Изделие «А» | Изделие «Б» |
| Прогнозируемый объем продаж, ед.            | 8500        | 1600        |
| Цена продажи единицы продукции, руб.        | 107         | 155         |
| Необходимые запасы на конец марта, ед.      | 1870        | 90          |
| Запасы на начало марта, ед.                 | 170         | 85          |
| <b>Основные материалы:</b>                  | Материал X  | Материал Y  |
| Запасы на начало марта, ед.                 | 8500        | 8000        |
| Необходимые запасы на конец марта, ед.      | 10 200      | 1700        |

На условиях отсрочки платежа продается 20% изделий. В марте ожидается к получению дебиторская задолженность предыдущего периода в размере 60 000 руб. На условиях отсрочки платежа закупается 25% материалов, планируется погасить 80% кредиторской задолженности прошлого периода.

Налог на прибыль 20%. Компания имеет договор на получение банковского овердрафта в сумме не более 250 000 руб. НДС не учитывать.

Ниже представлены бюджеты организации.

Таблица 6

Бюджет продаж

| Изделие | Прогноз объемов продаж, ед. | Цена реализации, руб. | Выручка от продаж, руб. |
|---------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|
| «А»     | 8500                        | 107                   | 909 500                 |
| «Б»     | 16 00                       | 155                   | 248 000                 |
| Итого:  |                             |                       | 1 157 500               |

Таблица 7

Бюджет производства

| Показатель                                  | «А»    | «Б»  |
|---|--------|------|
| 1. Прогноз объемов продаж, ед.              | 8500   | 1600 |
| 2. Планируемый запас на конец периода, ед.  | 1870   | 90   |
| 3. Всего на продажу и запасы (стр.1+стр.2)  | 10 370 | 1690 |
| 4. Планируемый запас на начало периода, ед. | 170    | 85   |
| 5. Произвести изделий (стр.3–стр.4)         | 10 200 | 1605 |



Таблица 8

## Бюджет использования основных материалов

| Материал   | Изделие «А» |                  |            | Изделие «Б» |              |             | В целом      |              |             |
|------------|-------------|------------------|------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
|            | единиц      | цена за ед. руб. | итого руб. | единиц      | це на за ед. | Итого, руб. | Итого единиц | це на за ед. | всего, руб. |
| Материал Х | 102 000     | 1,8              | 183 600    | 12 840      | 1,8          | 23 112      | 114 840      | 1,8          | 206712      |
| Материал У | 51 000      | 4,00             | 204000     | 14 445      | 4,0          | 57 780      | 65 445       | 4,0          | 261780      |
| Итого      | -           | -                | 387600     | -           | -            | 80 892      | -            | -            | 468492      |

Таблица 9

## Бюджет затрат на приобретения основных материалов

| Показатель   | Материал Х | Материал У |
|--|------------|------------|
| 1. Количество, необходимое для удовлетворения потребностей производства, ед. | 114 840    | 65 445     |
| 2. Планируемый запас на конец периода, ед.                                   | 10 200     | 1700       |
| 3. Планируемый запас на начало периода, ед.                                  | 8500       | 8000       |
| 4. Итого приобрести, ед.   | 116 540    | 59 145     |
| 5. Цена приобретения единицы, руб.   | 1,8        | 4,0        |
| 6. Расходы на приобретение материалов, руб.                                  | 209 772    | 236 580    |
| 7. Итого расходы на приобретение материалов, руб.                            | 446 352    |            |

Таблица 10

## Бюджет прямых затрат на оплату труда

| Показатель  | «А»     | «Б»    | Всего   |
|---|---------|--------|---------|
| 1. Запланированный объем производства, ед.          | 10 200  | 1605   |         |
| 2. Время на изготовление единицы продукции, ч       | 10      | 15     |         |
| 3. Общее запланированное время, ч                   | 102 000 | 24 075 | 126 075 |
| 4. Плановые ставки почасовой заработной платы, руб. | 4,00    | 4,00   |         |
| 5. Итого на заработную плату, руб.                  | 408 000 | 96 300 | 504 300 |

Таблица 11

## Бюджет общезаводских косвенных затрат, руб.

| Показатель                    | Ставка распределения косвенных затрат |      | Косвенные затраты |               | Итого         |
|-------------------------------|---------------------------------------|------|-------------------|---------------|---------------|
|                               | «А»                                   | «Б»  | «А»               | «Б»           |               |
| <b>1. Переменные расходы:</b> |                                       |      | <b>81 600</b>     | <b>16 851</b> | <b>98 451</b> |
| вспомогательные материалы     | 0,3                                   | 0,20 | 30                | 4             |               |
| труд вспомогательных рабочих  | 0,3                                   | 0,30 | 600               | 815           |               |
| энергия (переменная часть)    | 0,15                                  | 0,10 | 30 600            | 7222,5        |               |
| прочие (переменная часть)     | 0,05                                  | 0,10 | 15 300            | 2407,5        |               |
|                               |                                       |      | 5100              | 2407,5        |               |

|  |  |  |   |  |                 |
|--|--|--|---|--|-----------------|
| 2. Постоянные расходы:<br>амортизация<br>контроль<br>энергия<br>(постоянная часть)<br>прочие<br>(постоянная часть) |  |  | <b>71 400</b><br>5000<br>25 000<br>30 000<br>11 400 | <b>31 299</b><br>3000<br>10 000<br>17 500<br>799 | <b>102 699</b>  |
| 3. Совокупные косвенные расходы  |  |  | <b>153 000</b>                                      | <b>48151,5</b>                                   | <b>201151,5</b> |
| 4. Сметная ставка распределения общезаводских косвенных затрат<br>(стр. 3/ стр. 3<br>табл. 4.6)                    |  |  | 153<br>000/<br>102<br>000=<br>1,5                   | 4<br>8 151,5/<br>2<br>4 075=<br>2                |                 |

Таблица 12

Бюджет коммерческих и управленческих расходов, руб.

| Бюджет коммерческих расходов             | Сумма    | Бюджет управленческих расходов           | Сумма  |
|--|----------|--|--------|
| Заработная плата<br>(включая начисления) | 25 622,5 | Заработная плата<br>(включая начисления) | 9695   |
| Расходы на командировку                  | 5182,5   | Канцелярские расходы                     | 1000   |
| Транспортные расходы                     | 5500     | Прочие расходы                           | 2000   |
| Реклама                                  | 20 000   |  |        |
| Итого                                    | 56 305   | Итого                                    | 12 695 |

Таблица 13

## Прогноз отчета о прибылях и убытках

| Показатель                            | руб.              |
|---------------------------------------|-------------------|
| Выручка от продаж                     | 1 157 500         |
| Себестоимость реализованной продукции | 1 015 594,12      |
| <b>Валовая прибыль (убыток)</b>       | <b>141 905,8</b>  |
| Коммерческие расходы                  | 56 305            |
| Управленческие расходы                | 12 695            |
| <b>Прибыль от продаж</b>              | <b>72 905,88</b>  |
| Налог на прибыль (20%)                | 14 581,176        |
| <b>Чистая прибыль</b>                 | <b>58 324,704</b> |

Таблица 14

## Расчет себестоимости реализованной продукции, руб.

| Показатель   | Сумма, руб.                                    |
|--|--|
| 1. Запасы сырья на начало периода (из баланса на начало периода) | 47 300   |
| 2. Расходы на покупку основных материалов (табл. 4.5)            | 446 352  |
| 3. Планируемые запасы материалов на конец периода                | $10\,200 \times 1,8 + 1700 \times 4 = 25\,160$ |
| 4. Стоимость потребленного сырья (стр. 1 + стр. 2 – стр. 3)      | 468 492  |
| 5. Прямые расходы на оплату труда (табл. 4.6)                    | 504 300  |
| 6. Общезаводские косвенные затраты (табл. 4.7)                   | 201 151,5                                      |

|  |  |
|--|--|
| 7. Совокупные производственные расходы<br>(стр. 4 + стр. 5 + стр. 6)   | 1 173 943,5                                  |
| 8. Запасы готовой продукции на начало периода  | 28 196,62                                    |
| 9. Запасы готовой продукции на конец периода (кол-во изд. А на конец периода × себестоимость изд. А + кол-во изд. Б на конец периода × себестоимость изд. Б) | $1870 \times 93 + 90 \times 140,4 = 186 546$ |
| 10. Себестоимость реализованной продукции<br>(стр. 7 + стр. 8 – стр. 9)  | 1 015 594,12                                 |

Таблица 15

Себестоимость единицы продукции

| Показатель  | Изделие «А» |                               |                       | Изделие «Б» |                                  |                   |
|---|-------------|-------------------------------|-----------------------|-------------|----------------------------------|-------------------|
|   |             | цена<br>(з/п) за<br>ед., руб. | итого,<br>руб.        |             | цена<br>(з/п)<br>за ед.,<br>руб. | итого,<br>руб.    |
| 1. Основные материалы:<br>Х<br>У  | 10<br>5     | 1,8<br>4                      | 18<br>20              | 8<br>9      | 1,8<br>4                         | 14,4<br>36        |
| 2. Труд основных производственных рабочих   | 10          | 4                             | 40                    | 5           | 4                                | 60                |
| 3. Общезаводские косвенные расходы (сметная ставка распределения общезаводских косвенных затрат табл. 8.7 × кол-во часов труда рабочих) |             |                               | 10ч. ×<br>1,5 =<br>15 |             |                                  | 15 ч. × 2 =<br>30 |
| 4. Итого себестоимость единицы продукции  |             |                               | 93                    |             |                                  | 140,4             |

## Прогноз движения денежных средств

| Показатель  | руб.   |
|---|--|
| Денежные средства на начало периода   | 8500   |
| Поступления от покупателей  | $1\,157\,500 \times 80\% = 926\,000$   |
| Погашение дебиторской задолженности предыдущего периода   | 60 000   |
| Платежи:<br>на приобретение материалов<br>оплата труда производственных рабочих<br>оплата общезаводских косвенных расходов<br>оплата коммерческих расходов<br>оплата управленческих расходов<br>налоговые платежи | $446\,352 \times 75\% = 334\,764$<br>504 300<br>$201\,151,5 - 8000 = 193$<br>151,5<br>56 305<br>12 695<br>14 581,176 |
| Оплата кредиторской задолженности предыдущего периода   | $62\,200 \times 80\% = 49$<br>760  |
| Денежные средства на конец периода<br>(банковский овердрафт)  | - 171 056,676  |

## Информация для прогноза баланса

\* в целях упрощения примера проценты по овердрафту не учтены

\*\*чистые оборотные активы = оборотные активы – краткосрочные обязательства

\*\*\* чистые активы = долгосрочные активы + чистые оборотные активы – долгосрочные обязательства

## Прогноз балансового отчета, руб.

| Статья   | На начало периода     | На конец периода                                    |
|--|-----------------------|---|
| <b>Внеоборотные активы</b>                     |                       |   |
| Основные средства                              | 301 750               | 293 750   |
| <b><i>Краткосрочные (оборотные) активы</i></b> | <b><i>152 819</i></b> | <b><i>452 028,38</i></b>                            |
| Запасы   | 75 496,62             | 211 706   |
| материалов                                     | 47 300                | 25 160  |
| готовой продукции                              | 28 196,62             | 186 546   |
| Дебиторская задолженность                      | 68 822,38             | 68 822,38+1 157 500-<br>-926 000-60 000= 240 322,38 |
| Денежные средства                              | 8500                  | -   |
| <b><i>Краткосрочные обязательства</i></b>      | <b><i>62 200</i></b>  | <b><i>295 084,676</i></b>                           |
| Кредиторская задолженность                     | 62 200                | 62 200+446 352-334 764-<br>-49 760 = 124 028        |
| Банковский овердрафт*                          |                       | 171 056,676   |
| <b><i>Чистые оборотные активы**</i></b>        | <b><i>90 619</i></b>  | <b><i>156 943,704</i></b>                           |
| <b>Чистые активы***</b>                        | <b>392 369</b>        | <b>450 693,704</b>                                  |
| <b><i>Финансирование чистых активов</i></b>    | <b><i>392 369</i></b> | <b><i>450 693,704</i></b>                           |
| Акционерный (уставный) капитал                 | 332 264               | 332 264   |
| Нераспределенная прибыль                       | 60 105                | 60 105  |

|                 |            |
|-----------------|------------|
| Прибыль периода | 58 324,704 |
|-----------------|------------|

## Тема 9. Платежный календарь и бюджет движения денежных средств

Основной целью при управлении денежными средствами является обеспечение постоянной платежеспособности предприятия.

### *Принципы управления денежными средствами бизнеса*

- необходим базовый запас денежных средств для выполнения текущих расчетов;
- необходимы определенные денежные средства для покрытия непредвиденных расходов;
- необходимо иметь возможность привлечения денежных средств для реализации инвестиционных проектов.
- **нельзя смешивать** личные деньги предпринимателя и деньги бизнеса.

Основные приемы управления денежными средствами – это формирование и анализ отчета о движении денежных средств, и планирование денежных средств.

При планировании денежных средств необходимо оставлять платежный календарь и бюджет движения денежных средств.

Этапы формирования платежного календаря:

1. Составление списка контрагентов, которым необходимо заплатить в предстоящий месяц и определение порядка очередности платежей;
2. Определение графика поступления денежных средств в следующем месяце:
  - от продаж за наличный расчет;
  - от погашения дебиторской задолженности покупателей;
  - от возврата финансовых вложений: возврат выданных кредитов, проценты по депозитам и т.д.;
3. Сопоставление по времени планируемых платежей и поступлений денег. То есть необходимо для каждого платежа определить источник поступлений денежных средств;
4. Определение времени наступления кассового разрыва;
5. Если кассовый разрыв приводит к нехватки денежных средств, то определение возможности поступления денежных средств от собственников и кредиторов. Или определение приоритетов платежей, если денег для оплаты всех счетов нет;
6. Если кассовый разрыв приводит к избытку денежных средств, то необходимо вложение временно свободных денежных средств на краткосрочный депозит;
7. Утверждение графика проведения платежей.



В отличие от платежного календаря, который представляет собой план движения денежных средств на предстоящий месяц, отражающий все ожидаемые поступления и платежи бизнеса в разрезе контрагентов, *бюджет движения денежных средств* представляет собой план движения денежных средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности на *предстоящий год с разбивкой по месяцам*. В бюджете движения денежных средств следует отразить помесячно планируемые поступления и выплаты денежных средств.

Краткая характеристика операционной, инвестиционной и финансовой деятельности приведена ниже..

- *Операционная деятельность*. Основная деятельность, приносящая доход, и прочая деятельность, отличная от инвестиционной и финансовой деятельности.

- *Инвестиционная деятельность*. Приобретение и продажа долгосрочных активов и других инвестиций, не относящихся к эквивалентам денежных средств.

- *Финансовая деятельность*. Деятельность, которая приводит к изменениям в размере и составе капитала и заемных средств компании.

Таблица 18

Классификация денежных поступлений и выплат по видам деятельности

|  |  |
|--|--|
| Операционная деятельность  |  |
| <i>Денежные поступления</i>  | <i>Денежные выплаты</i>  |
| Поступления от покупателей за проданный товар<br>Получение предоплаты от покупателей | Оплата поставщикам и прочим контрагентам за приобретенные товары (работы, услуги)<br>Выплата заработной платы<br>Выплата процентов за кредит<br>Оплата налогов<br>Прочие выплаты |
| Инвестиционная деятельность  |  |
| <i>Денежные поступления</i>  | <i>Денежные выплаты</i>  |

|  |  |
|--|--|
| Поступление от продажи основных средств и нематериальных активов, доли в капитале других компаний<br>Возврат кредитов и займов, выданных другим предприятия, сотрудникам                                   | Покупка основных средств и других долгосрочных активов<br>Выдача другим предприятия, сотрудникам кредитов и займов   |
| <b>Финансовая деятельность</b>   |  |
| <i>Денежные поступления</i>  | <i>Денежные выплаты</i>  |
| Получение денежных средств от собственников (в виде взноса в уставный капитал или дохода от продажи акций)<br>Получение заемных средств от кредиторов<br>Поступление денежных средств от эмиссии облигаций | Выплата дивидендов собственникам бизнеса<br>Возврат основной суммы долга по кредиту кредитов<br>Возврат денежных средств держателям облигаций (погашение облигаций по номинальной стоимости) |

### **Пример.**

#### **Составление бюджета движения денежных средств**

##### **Поступления денежных средств**

Информация от отдела продаж. Планируется следующая выручка от продаж по месяцам:

| Месяц                        | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
|------------------------------|--------|---------|------|--------|-----|------|
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 2725   | 2934    | 3048 | 3628   | 889 | 3971 |

Согласно существующей кредитной политики компании:

30% продукции реализуется за наличный расчет – остальные 70% передаются на реализацию дилерам с отсрочкой оплаты до 30 дней. При этом, как правило, часть дилеров (15% от общего числа покупателей) задерживают перечисление денег в среднем на период от 30 до 60 дней, остальные (50% от общего числа покупателей) платят вовремя, т.е. не позже сроков предоставляемого кредита.

Анализ безнадежных долгов показывает, что их доля составляет 5% от общего объема продаж. Ожидается поступление от дебиторов за продукцию, реализованную в прошлом году: в январе – 2000 тыс. руб.; в феврале 700 тыс. руб.

Таблица 18

## Прогноз денежных поступлений от продаж, тыс. руб.

| Статьи/месяц                                   | январь | февраль | март    | апрель | май    | июнь   |
|--|--------|---------|---------|--------|--------|--------|
| Выручка от продаж                              | 2725   | 2934    | 3048    | 3628   | 3889   | 3971   |
| Поступления от продаж текущего (n) месяца 30 % | 817,5  | 880,2   | 914,4   | 1088,4 | 1166,7 | 1191,3 |
| Поступления от дебиторов всего:                |        |         |         |        |        |        |
| от продаж (n-1) месяца 50%                     |        | 1362,5  | 1467    | 1524   | 1814   | 1944,5 |
| от продаж (n-2) месяца 15 %                    |        |         | 408,75  | 440,1  | 457,2  | 544,2  |
| от продаж предыдущего года                     | 2000   | 700     |         |        |        |        |
| Итого поступления                              | 2817,5 | 2942,7  | 2790,15 | 3052,5 | 3437,9 | 3680   |

## Выплаты денежных средств

Информация о закупках. Отдел закупок планирует следующее приобретение товаров:

| Месяц                      | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
|----------------------------|--------|---------|------|--------|-----|------|
| Закупка товаров, тыс. руб. | 1259   | 1303    | 450  | 1613   | 706 | 1827 |

· Поставщики предоставляют компании товары для перепродажи с рассрочкой оплаты до одного месяца.

· В случае оплаты в течение первых 10 дней поставщики предоставляют скидку в размере 5% от стоимости поставленных товаров.

· Расчеты с поставщиками производить по схеме: 50% в месяц покупки (используя скидку) и оставшиеся 50% с оплатой в течение месяца после поставки.

· Необходимо погасить кредиторскую задолженность перед поставщиками за закупки прошлого года: в январе – 700 тыс. руб.

Таблица 19

Прогноз выплат денежных средств поставщикам, тыс. руб.

| Статьи/месяц                                    | январь | февраль | март   | апрель | май   | июнь   |
|---|--------|---------|--------|--------|-------|--------|
| Закупка товаров                                 | 1259   | 1303    | 1450   | 1613   | 1706  | 1827   |
| Оплата за товар:                                |        |         |        |        |       |        |
| в текущем (n) месяце 50 %, используя 5-% скидку | 598,0  | 618,9   | 688,8  | 766,2  | 10,4  | 867,8  |
| в предыдущем (n-1) месяце 50 %                  |        | 629,5   | 651,5  | 725,0  | 06,5  | 853,0  |
| в предыдущем году                               | 700    |         |        |        |       |        |
| Итого к оплате                                  | 1298,0 | 1248,4  | 1340,3 | 1491,2 | 616,9 | 1720,8 |

**Информация о заработной плате:**

Погасить задолженность по оплате труда за прошлый год в сумме 200 тыс. руб. в январе месяце.

И в последующем выдерживать сроки выплаты заработной платы: 50% в текущем месяце и 50% в следующем месяце.

Таблица 20

Прогноз выплаты заработной платы, тыс. руб.

| Статьи/месяц                   | январь | февраль | арт | апрель | май | июнь  |
|--------------------------------|--------|---------|-----|--------|-----|-------|
| Зарплата начисленная           | 232    | 250     | 96  | 370    | 398 | 413   |
| Выплата зарплаты:              |        |         |     |        |     |       |
| за текущий (n) месяц 50 %      | 116    | 125     | 48  | 185    | 199 | 206,5 |
| за предыдущий (n-1) месяц 50 % |        | 116     | 25  | 148    | 185 | 199   |
| за предыдущий год              | 200    |         |     |        |     |       |
| Итого к выплате                | 316    | 241     | 73  | 333    | 384 | 405,5 |

### **Информация о предоплате:**

Компании необходимо оплатить за аренду за три месяца вперед в январе и апреле в размере 300 тыс. руб.

### **Информация о коммерческих и управленческих расходах:**

Управленческие и коммерческие расходы будут оплачены в том периоде, когда они возникли:

| Статьи/месяц           | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
|------------------------|--------|---------|------|--------|-----|------|
| Коммерческие расходы   | 655    | 721     | 741  | 638    | 642 | 651  |
| Управленческие расходы | 290    | 305     | 305  | 305    | 305 | 305  |

### **Информация о налогах:**

Согласно данным бухгалтерии налоговые платежи на предстоящие полгода будут следующими:

| Статьи/месяц | январь | февраль | март | апрель | май | июнь |
|--------------|--------|---------|------|--------|-----|------|
| Налоги       | 109    | 117     | 122  | 145    | 156 | 159  |

### **Информация о кредите:**

По имеющим заемным средствам компания выплачивает 4 тыс. руб. ежемесячно. Основную сумму долга в размере 200 тыс. руб. необходимо погасить в мае.

### **Информация об инвестициях:**

В новом помещении планируется произвести ремонт с оплатой в феврале и марте 150 тыс. руб. и 100 тыс. руб. соответственно. И приобретение оборудования с оплатой в мае и июне по 100 тыс. руб.

### **Информация об остатке денежных средств:**

Планируемый остаток денежных средств на начало января составляет 3 тыс. руб.

На основании выше представленной информации в таблице сформирован прогноз движения денежных средств в первом варианте. Анализируя денежные потоки на конец периода, организация принимает решения:

- о возможном перераспределении денежных потоков, с целью устранения кассовых разрывов;

- о вложении временно свободных денежных средств (когда на конец периода прогнозируется избыток денежных средств);
- об источниках финансирования недостатка денежных средств.

Таблица 21

Прогноз движения денежных средств, тыс. руб.

| Статьи/месяц   | январь        | февраль      | март       | апрель        | май          | июнь         |
|--|---------------|--------------|------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Прогноз операционных потоков</b>  |               |              |            |               |              |              |
| 1. Поступления денежных средств от покупателей                               | 2817,5        | 2942,7       | 2790,15    | 3052,5        | 3437,9       | 3680         |
| 2. Выплаты денежных средств:   |               |              |            |               |              |              |
| поставщикам  | 1298,0        | 1248,4       | 1340,3     | 1491,2        | 1616,9       | 1720,8       |
| заработная плата   | 316           | 241          | 273        | 333           | 384          | 405,5        |
| коммерческие расходы   | 655           | 721          | 741        | 638           | 642          | 651          |
| управленческие расходы   | 290           | 305          | 305        | 305           | 305          | 305          |
| аренда   | 300           |              |            | 300           |              |              |
| налоги   | 109           | 117          | 122        | 145           | 156          | 159          |
| проценты по кредиту  | 4             | 4            | 4          | 4             | 4            |              |
| <b>3. Итого денежные потоки по операционной деятельности (стр. 1-стр. 2)</b> | <b>-154,5</b> | <b>306,3</b> | <b>4,9</b> | <b>-163,7</b> | <b>330,1</b> | <b>438,7</b> |

|  |          |             |             |          |             |             |
|--|----------|-------------|-------------|----------|-------------|-------------|
| <b>Прогноз инвестиционных потоков</b>  |          |             |             |          |             |             |
| 4. Ремонт помещения  |          | 150         | 100         |          |             |             |
| 5. Оплата оборудования   |          |             |             |          | 100         | 100         |
| <b>6. Итого денежные потоки по инвестиционной деятельности (стр. 4 + стр. 5)×-1</b>      | <b>0</b> | <b>-150</b> | <b>-100</b> | <b>0</b> | <b>-100</b> | <b>-100</b> |
| <b>Прогноз финансовых потоков</b>  |          |             |             |          |             |             |
| 7. Привлечение кредита   |          |             |             |          |             |             |
| 8. Возврат кредита   |          |             |             |          | 200         |             |
| <b>9. Итого денежные потоки по финансовой деятельности (стр. 7 – стр. 8)</b>             | <b>0</b> | <b>0</b>    | <b>0</b>    | <b>0</b> | <b>200</b>  | <b>0</b>    |
| 10. Чистый денежный поток (стр. 3 + стр. 6 + стр. 9)                                     | -154,5   | 156,3       | -95,1       | -163,7   | 30,0        | 338,7       |
| 11. Денежные средства на начало периода (денежные средства на конец предыдущего периода) | 3        | -151,5      | 4,7         | -90,4    | -254,0      | -224,0      |
| 12. Денежные средства на конец периода (стр. 10 + стр. 11)                               | -151,5   | 4,7         | -90,4       | -254,0   | -224,0      | 114,7       |

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В чем смысл понятия “бюджетирование”?
2. Каковы основные задачи бюджетирования?
3. В чем сложность внедрения бюджетирования в российских организациях?
4. Назовите основные этапы процесса бюджетирования в организации.
5. Какие функции выполняет бюджет?
6. Какие задачи решает бюджетирование?
7. Перечислите основные виды бюджетов организации.
8. Что служит исходными данными для составления бюджетов?
9. Назовите операционные бюджеты.
10. Какова технология составления операционных бюджетов?
11. Какие требования предъявляются к бюджету продаж?
12. Назовите основные факторы, влияющие на объем продаж.
13. Дайте определение бюджету производства.
14. Каково назначение бюджета производственных запасов?
15. Раскройте особенности составления бюджета прямых затрат на материалы.
16. Что определяет бюджет прямых затрат на оплату труда?
17. Как определяются переменные и постоянные затраты в бюджете производственных накладных затрат?
18. Каковы особенности составления бюджета управленческих расходов?
19. Назовите финансовые бюджеты организации.
20. Раскройте технологию составления финансовых бюджетов.
21. Какова роль прогнозного отчета о прибылях и убытках в процессе бюджетирования организации?
22. Какова роль модели себестоимости при составлении бюджета организации?
23. Каково содержание и назначение и бюджета денежных средств?
24. По каким разделам составляется бюджет денежных средств?



## ПРАКТИКУМ

### ЗАДАНИЕ 1.

(a) Описать этапы составления бюджета и объяснить роль в этом процессе бюджетного комитета.

(b) Объяснить, как жизненный цикл продукта влияет на формирование бюджетов. Проиллюстрировать Ваш ответ диаграммой, отражающей этот жизненный цикл.

(c) Объяснить важность отслеживания бюджета такими действиями, как обратная связь, осуществление контроля и упреждающие действия.

(d) Объясните, что понимается под словом «бюджет» и кратко опишите три направления, по которым бюджет может содействовать функциям планирования и контроля.

### ЗАДАНИЕ 2

Компания Quango plc производит определенный перечень продукции.

Анализ временных рядов объема продаж одного из товаров за три года с 20X7 по 20X9 гг. обнаружил следующую тенденцию:

$$y = 500 + 110x,$$

где  $y$  – объем продаж, а  $x$  – количество кварталов с начала 20X7 года.

Квартальные сезонные отклонения:

1 квартал -200

2 квартал +245

3 квартал +160

4 квартал -205

ТРЕБУЕТСЯ. Оценить объем продаж в каждом квартале 20XX года.

### ЗАДАНИЕ 3

Компания «Cyclix Automotive» подготовила прогноз эффективности своего производства на последующие два года, разбив показатели поквартально. Также компания представила прогнозные индексы себестоимости производства за тот же самый период.

| Год | Квартал | Производство (единиц) | Индекс себестоимости производства |
|-----|---------|-----------------------|-----------------------------------|
| 1   | 1       | 2,200                 | 176.0                             |
|     | 2       | 2,300                 | 176.6                             |
|     | 3       | 2,400                 | 178.2                             |

|   |   |       |       |
|---|---|-------|-------|
|   | 4 | 2,550 | 179.2 |
| 2 | 1 | 2,650 | 181.3 |
|   | 2 | 2,700 | 181.8 |
|   | 3 | 2,700 | 182.9 |
|   | 4 | 2,800 | 183.8 |

Текущий индекс себестоимости производства составляет 173.9.  
 Переменные производственные затраты: \$16 на единицу продукции.

**ТРЕБУЕТСЯ**

Рассчитать прогнозируемые производственные затраты компании «Cyclix Automotive» (округляя до ближайшего целого \$) за каждый квартал последующих двух лет.

**ТАБЛИЦА ДЛЯ РЕШЕНИЯ**

| Год      | Квартал  | Затраты индексации (\$) | до | Индекс | Прогнозируемые затраты (\$) |
|----------|----------|-------------------------|----|--------|-----------------------------|
| <b>1</b> | <b>1</b> |                         |    |        |                             |
|          | <b>2</b> |                         |    |        |                             |
|          | <b>3</b> |                         |    |        |                             |
|          | <b>4</b> |                         |    |        |                             |
| <b>2</b> | <b>1</b> |                         |    |        |                             |
|          | <b>2</b> |                         |    |        |                             |
|          | <b>3</b> |                         |    |        |                             |
|          | <b>4</b> |                         |    |        |                             |



|                            |         |  |         |  |  |  |  |
|----------------------------|---------|--|---------|--|--|--|--|
| Амортизация                | 60,000  |  | 59,600  |  |  |  |  |
| Прочие постоянные издержки | 34,000  |  | 35,000  |  |  |  |  |
| Прибыль                    | 206,000 |  | 190,500 |  |  |  |  |

### ЗАДАНИЕ 5

В годовой бюджет компании заложена следующая информация о реализации и затратах в отношении товаров А и В:

|   | А              | В         |
|---|----------------|-----------|
| Количество выпущенных и проданных ед. продукции | 250,000        | 375,000   |
| Требуемое машино-часов                          | кол-во 500,000 | 1,875,000 |
|   | \$             | \$        |

На 1 единицу продукции:

|                               |       |       |
|-------------------------------|-------|-------|
| Цена реализации               | 10.00 | 12.00 |
| Затраты на основные материалы | 2.00  | 3.00  |
| Оплата прямого труда          | 2.50  | 3.50  |
| Переменные ОПР                | 3.00  | 2.00  |

Установлено, что количество доступных машино-часов на 20XX г. составляет 1,750,000.

При составлении бюджета компания Quango plc использует метод директ-костинга.

#### ТРЕБУЕТСЯ

Используя таблицу для расчетов, определить, каким образом доступные 1,750,000 часов должны быть распределены между товарами А и

В, и, следовательно, сколько единиц каждого вида продукции должно быть произведено в течение 20XX года для того чтобы прибыль была максимальной.

Рассчитать на основе полученного (пересмотренного) объема производства общую сумму прибыли по товарам А и В, заложенную в бюджет на 20XX год. Постоянные ОНР, связанные с производством данных видов продукции, уже включены в таблицу.

**ТАБЛИЦА ДЛЯ РЕШЕНИЯ**

| <b>Товар</b>                                     | <b>А</b> | <b>В</b> | <b>Итого</b>     |
|--|----------|----------|------------------|
| <b>Маржинальный доход на ед. продукции (\$)</b>  |          |          |                  |
| <b>Машино-часы на ед. продукции</b>              |          |          |                  |
| <b>Маржинальный доход за 1 машино-час (\$)</b>   |          |          |                  |
| <b>Ранжирование товаров</b>                      |          |          |                  |
| <b>Количество доступных машино-часы</b>          |          |          | <b>1,750,000</b> |
| <b>Количество отведенных машино-часов</b>        |          |          |                  |
| <b>Количество произведенных единиц продукции</b> |          |          |                  |
| <b>Общий маржинальный доход (\$)</b>             |          |          |                  |
| <b>Минус: Постоянные издержки (\$)</b>           |          |          | <b>1,232,000</b> |
| <b>Прибыль (\$)</b>                              |          |          |                  |

## ЗАДАНИЕ 6

Финансовый год компании «Diggit» делится на бюджетные периоды, каждый из которых длится 5 недель. Компания производит два вида продукции с условными названиями «Tig» и «Gid», и использует сырье и материалы с точно такими же названиями. Компания «Diggit» работает 5 дней в неделю.

В настоящее время формируется бюджет компании за 6-й период и имеется следующая доступная информация:

| Прогноз продаж (в ед.) | Tig    | Gid    |
|------------------------|--------|--------|
| 6-й период             | 8,460  | 9,025  |
| 7-й период             | 10,575 | 12,635 |

В начале 6-го периода предполагалось, что запасы готовой продукции «Tig» составят 1,692 единиц, а запасы готовой продукции «Gid» будут насчитывать 3,610 единиц. Политика компании предусматривает поддерживать уровень товарных запасов, равный последующему объему реализации за 5 рабочих дней (для продукта «Tig») и за 10 рабочих дней (для продукта «Gid»).

Уровень брака продукции в настоящее время составляет 10% (для продукта «Tig») и 5% (для продукта «Gid») от общего валового объема производства.

Запасы сырья и материалов в начале 6-го периода должны составить 64,800 литров, и компания хочет уменьшить их количество к концу данного периода до 52,600 литров. Каждая единица продукции «Tig» требует 10 литров сырья и материалов, в то время как каждая единица продукции «Gid» требует 20 литров сырья и материалов на одну единицу производства. Уровень отходов материалов при производстве составляет 1%. Текущая стоимость одного литра материалов составляет \$0.12.

Трудозатраты на производство каждой единицы продукции «Tig» составляют 0.5 часа, а на производство каждой единицы продукции «Gid» 0.6 часа. Текущая ставка производительности труда составляет 75%.

Компания «Diggit» имеет штат, состоящий из 85 сотрудников, работающих по 35 часов в неделю при 5-дневной рабочей неделе. Стандартная ставка почасовой оплаты составляет \$9, однако при условии переработки выплачивается премия в размере \$3 за каждый час переработки.

### ТРЕБУЕТСЯ

(а) Подготовить следующую информацию для компании «Diggit» за 6-й период:

(i) Бюджет производства «Tig» и «Gid» (в единицах).

- (ii) Бюджет закупки материалов (в литрах).
- (iii) Бюджет стоимости материалов.
- (iv) Бюджет времени, которое должно быть отработано, включая время переработок.
- (v) Бюджет стоимости труда.

## ТАБЛИЦЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ

### (i) Бюджет производства

| Показатели                              | Tig Ед. | Gid Ед. |
|---|---------|---------|
| Прогноз реализации                      |         |         |
| Корректировка: запасы на начало периода |         |         |
| Корректировка: запасы на конец периода  |         |         |
| Исходный бюджет производства            |         |         |
|   |         |         |
| % отклоненной готовой продукции         |         |         |
|   |         |         |
| Пересмотренный бюджет производства      |         |         |

### (i i) Бюджет закупки материалов в литрах и \$

| Показатели   | Итого (л) |
|--|-----------|
| Использование материалов                                   |           |
| Корректировка: запасы сырья и материалов на начало периода |           |
| Корректировка: запасы сырья и материалов на конец периода  |           |

|  |  |
|--|--|
| <b>Использование материалов (в литрах)</b>                                   |  |
|  |  |
| <b>Использование материалов после учета отходов (брака) в размере 1% (л)</b> |  |
|  |  |
| <b>Закупки материалов @ \$0.12/л</b>   |  |

**(iv) & (v) Бюджет времени (трудочасов), которое должно быть отработано, и бюджет стоимости труда**

| <b>Показатели</b>  | <b>Итого часов</b> | <b>\$</b> |
|--|--------------------|-----------|
| <b>Трудочасы для Tig</b>                                     |                    |           |
| <b>Трудочасы для Gid</b>                                     |                    |           |
| <b>Общее требуемое кол-во трудочасов</b>                     |                    |           |
| <b>Корректировки на неэффективность труда</b>                |                    |           |
| <b>Пересмотренное кол-во требуемых часов на производство</b> |                    |           |
| <b>Доступные часы</b>  |                    |           |
| <b>Переработка</b>   |                    |           |
| <b>Общий бюджет стоимости труда</b>                          |                    |           |



(b) Нынешний поставщик сырья и материалов объяснил, что в течение последующих трех периодов, он, возможно, не сможет поставлять требуемое компанией количество литров.

Написать, какие действия могла бы предпринять компания «Diggit» с целью уменьшить влияние на производство нехватки материалов, а также объяснить последствия данных действий.

### ЗАДАНИЕ 7

Компания, занимающаяся производством целого ряда потребительских товаров, готовит бюджет по прямым трудозатратам для одной из своих фабрик. Фабрика производит два вида продукции. Каждый продукт проходит два заключительных этапа: Наполнение и Упаковка. Оба этапа частично механизированы.

Для каждого этапа установлены нормы прямых трудозатрат по производительности труда. Нормы основаны на количестве единиц продукции, производимых за час прямого труда.

|                        |              |              |
|------------------------|--------------|--------------|
| Действующие нормы:-    | Продукт 1    | Продукт 2    |
|                        | единиц в час | единиц в час |
| Наполнение             | 125          | 150          |
| Упаковка               | 95           | 50           |
| Другие данные бюджета: | Продукт 1    | Продукт 2    |
|                        | единицы      | единицы      |
| Бюджетные продажи      | 850,000      | 450,000      |

Основная почасовая ставка оплаты труда составляет 8\$. Весь трудовой персонал нанят на основе полной занятости и работает по 35-часов в неделю (5-дневная рабочая неделя).

Рабочие чередуются между собой и работают на двух этапах. В течение года будет 250 возможных рабочих дней. Таким образом, в течение года получается 250 возможных рабочих дней.

Сверхурочное время должно планироваться в среднем по 3 часа на каждого рабочего за одну рабочую неделю и будет оплачиваться в виде премии 25% по основной ставке 8\$ в час. Предположим, что рабочим платят за 52 рабочие недели в год

Основные часы прямого труда, предусмотренные в бюджете, делятся на:

|   |                     |
|---|---------------------|
|   | % от общего времени |
| Основная работа                             | 80                  |
| Выходные дни                                | 7                   |
| (за исключением официальных нерабочих дней) |                     |
| Болезнь                                     | 3                   |
| Администрирование                           | 4                   |
| Уборка                                      | 3                   |
| Обучение                                    | 3                   |
|   | <hr/>               |
|   | 100                 |

## ТРЕБУЕТСЯ

Подготовьте следующую информацию за бюджетный год по Продукту 1 и 2 на этапах Наполнения и Упаковки:

- (i) Бюджет производства Продукта 1 и 2.
- (ii) Нормы рабочего времени на основные виды работ, необходимые для производства Продукта 1 и 2 на этапах Наполнения и Упаковки.
- (iii) Общее количество необходимого рабочего времени.
- (iv) Общее количество рабочего времени на одного рабочего (за исключением официальных нерабочих дней) и общее количество оплачиваемого времени на одного рабочего.
- (v) Количество рабочих, требуемых в течение бюджетного года и Бюджетные затраты.

## ТАБЛИЦЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ

### (i) Бюджет производства

|                                | Продукт 1,<br>единицы | Продукт 2,<br>единицы |
|--------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Бюджетные продажи              |                       |                       |
| Плюс запасы на конец периода   | 200,000               | 85,000                |
| Минус запасы на начало периода | 100,000               | 70,000                |
| Продукция                      |                       |                       |

(a) (ii) Нормы рабочего времени на основные виды работ, необходимые для производства

| Продукт 1 |   |
|-----------|---|
| часы      | % |

| Продукт 2 |   |
|-----------|---|
| часы      | % |

Наполнение

|                 |   |
|-----------------|---|
| Норма выработки |   |
| Норма убытков   | 5 |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |

Необходимые  
нормы

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

Упаковка

Необходимые  
нормы

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|--|--|

Всего

|  |
|--|
|  |
|--|

|  |
|--|
|  |
|--|

(а) (iii) Общее количество необходимого рабочего времени

Нормы рабочего времени на основные виды работ

Прочее рабочее время

Общее количество рабочего времени (за исключением официальных нерабочих дней)

% Часы

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |

(а) (iv) Общее количество рабочего времени на одного рабочего (за исключением официальных нерабочих дней) и общее количество оплачиваемого времени на одного рабочего

Часы на рабочего

Дней в году      Часов в дне      Недель в году      Часов в неделе      Итого часов

Основное время

Переработка

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
|   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| Всего часов (за исключением нерабочих дней) |  |  |  |  |

Официальные  
нерабочие дни

|                          |  |  |  |  |
|--------------------------|--|--|--|--|
|                          |  |  |  |  |
| Всего оплачиваемых часов |  |  |  |  |

(a) (v) Количество рабочих, требуемых в течение бюджетного года и Бюджетные затраты.

#### ЗАДАНИЕ 8

Сотруднику, составляющему бюджет компании JBW Ltd, необходима некоторая информация для подготовки прогноза коммерческой деятельности компании на 5 лет. Требуемая информация должна отражать тенденции продаж и прибыли, за эти пять лет до 31 декабря 20X9, исключая влияние инфляции. Вам предоставили данные об общей стоимости продаж и чистой прибыли компании JBW Ltd за годы с 20X5 по 20X9 (данные представлены в таблице ниже). Также в таблице представлены индексы цен производителей для производственного сектора, где компания JBW Ltd осуществляет большую часть своей деятельности.

| Год  | Стоимость продаж | Чистая прибыль | Индекс цен производителей |
|------|------------------|----------------|---------------------------|
|      | \$ млн           | \$ млн         | (2000=100)                |
| 20X5 | 56.9             | 12.4           | 112.7                     |
| 20X6 | 61.4             | 13.1           | 116.3                     |
| 20X7 | 63.8             | 13.4           | 121.3                     |
| 20X8 | 68.3             | 15.6           | 126.1                     |
| 20X9 | 72.5             | 16.1           | 126.5                     |

#### ТРЕБУЕТСЯ

(a) Используя информацию из таблицы:

(i) Раскройте показатели общей стоимости продаж и чистой прибыли по каждому году из пяти в эквивалентной стоимости 20X9 года.

(ii) Приняв 20X5 год за основу (100%), рассчитайте для каждого года с 20X6 по 20X9 гг. индекс цен (с округлением до одной десятой числа), чтобы отразить тенденцию в неизменных (постоянных) ценах.

(iii) Заполните таблицу, вводя в соответствующие графы «процентный рост в неизменных (постоянных) ценах с 20X5 по 20X9 гг.»

(b) Подготовьте краткий отчет сотруднику, ответственному за формирование бюджета, включив в него комментарии, касающиеся сопоставления показателей общей стоимости продаж и чистой прибыли 20X5 года с аналогичными показателями 20X9 года, выраженными в фактических и в неизменных (постоянных) ценах, без учета инфляции.

(c) Наряду с инфляцией есть и другие факторы как внутренние, так и внешние для организации, которые могут повлиять на прогнозы и соответственно на бюджеты. Перечислите и кратко опишите четыре фактора, которые возможно нужно учитывать при подготовке прогнозов и составлении бюджета.

Таблица, показывающая увеличение стоимости продаж и чистой прибыли в реальном исчислении с 20X5 по 20X9 гг.

| Компания JBW Ltd   |                  |                |                           |                     |                |                  |                |
|--|------------------|----------------|---------------------------|---------------------|----------------|------------------|----------------|
| Год  | Стоимость продаж | Чистая прибыль | Индекс цен производителей | Реальное исчисление |                | Индекс           |                |
|  |                  |                |                           | Стоимость продаж    | Чистая прибыль | Стоимость продаж | Чистая прибыль |
|  | \$ млн           | \$ млн         | (2000 год - 100)          | \$ млн              | \$ млн         | (2005 год=100)   |                |
| 20X5   | 56.9             | 12.4           | 112.7                     |                     |                |                  |                |
| 20X6   | 61.4             | 13.1           | 116.3                     |                     |                |                  |                |
| 20X7   | 63.8             | 13.4           | 121.3                     |                     |                |                  |                |
| 20X8   | 68.3             | 15.6           | 126.1                     |                     |                |                  |                |
| 20X9   | 72.5             | 16.1           | 126.5                     |                     |                |                  |                |
| Увеличение процентов в реальном исчислении с 20X5 по 20X9гг. |                  |                |                           |                     |                |                  |                |

## ЗАДАНИЕ 9

Компания применяет систему учета затрат по нормативным издержкам. Расчет нормативных затрат на производство одной единицы продукции происходит следующим образом:

2.5 кг сырья и материалов @ \$8 за кг

1.2 ч прямого труда @ \$10 за ч

Постоянные накладные (общепроизводственные) расходы @ \$16 за шт.

Компания подготовила следующий бюджет продаж:

|                     | Месяц 1    | Месяц 2 | Месяц 3 |
|---------------------|------------|---------|---------|
| Кол-во<br>продукции | ед. 20,000 | 24,000  | 28,000  |

Прогнозные показатели уровня запасов готовой продукции, сырья и материалов в начале 1-го и конце каждого месяца представлены ниже:

|                            | Начало<br>Месяца 1 | Конец<br>Месяца 1 | Конец<br>Месяца 2 | Конец<br>Месяца 3 |
|----------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Кол-во<br>Готовой<br>прод. | ед. 5,000          | 6,000             | 8,000             | 10,000            |
| Сырье<br>мат-лы            | и 6,000кг          | 6,200 кг          | 6,600 кг          | 7,000 кг          |

### ТРЕБУЕТСЯ

(a)

Используя проформы Вашего буклета для ответов (стр. 2), подготовить следующие виды бюджетов за 1-й, 2-й и 3-й месяц:

- (i) Бюджет производства
- (ii) Бюджет использования материалов
- (iii) Бюджет закупки материалов
- (iv) Бюджет использования труда

(b)

Текущие производственные мощности предприятия составляют 28,000 единиц продукции в месяц. Раскрыть проблемы, связанные с бюджетом, и предложить способы управления каким-либо ограничением бюджета.

(с)

Назвать два различных метода подготовки бюджетов компанией и вкратце разъяснить каждый из этих методов.

Таблицы для решения

(а)

**Бюджет производства**

|                                | Месяц 1, ед. | Месяц 2, ед. | Месяц 3, ед. |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Запасы на начало периода       |              |              |              |
| Планируемые продажи            |              |              |              |
| Запасы на конец периода        |              |              |              |
| Должно быть произведено единиц |              |              |              |

**Бюджет использования материалов**

|  | Месяц 1 | Месяц 2 | Месяц 3 |
|--|---------|---------|---------|
| Произведено единиц                       |         |         |         |
| Необходимо использовать материалов(kg)   |         |         |         |
| Стоимость использованных материалов (\$) |         |         |         |

### Бюджет закупки материалов

|                                     | Месяц 1<br>kg | Месяц 2<br>kg | Месяц 3<br>kg |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Запасы материалов на начало периода |               |               |               |
| Использовано материалов             |               |               |               |
| Запасы материалов на конец периода  |               |               |               |
| Необходимо купить материалов        |               |               |               |
|                                     | \$            | \$            | \$            |
| Стоимость приобретаемых материалов  |               |               |               |

### Бюджет использования труда

|                            | Month 1 | Month 2 | Month 3 |
|----------------------------|---------|---------|---------|
| Произведено единиц         |         |         |         |
| Использовано труда (hours) |         |         |         |
| Стоимость трудозатрат (\$) |         |         |         |

### ЗАДАНИЕ 10

(a)

Анализ временных рядов объема реализации одного вида продукции выявил следующую тенденцию:

$$y = 820 + 86x$$

где  $y$  – объем продаж, а  $x$  – номер квартала. Номер текущего квартала = 28.



**Квартальные сезонные отклонения:**

**Квартал 1 + 1,800**

**Квартал 2 + 148**

**Квартал 3 - 1,296**

**Квартал 4 - 652**

**Оценить объем продаж для каждого из следующих четырех кварталов.**

**(b)**

**Для одного из видов продукции имеются следующие бюджетные и фактические показатели за год, закончившийся 31 декабря 20X1 г.:**

|                                  | <b>Бюджет</b>        | <b>Фактически</b> | <b>Гибкий бюджет</b> | <b>Отклонение</b> |
|----------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
| <b>Объем</b>                     | <b>12,000</b><br>ед. | <b>10,600</b> ед. | <b>10,600</b><br>ед. | <b>Н или Б</b>    |
|                                  | \$                   | \$                |                      |                   |
| <b>Продажи</b>                   | <b>108,000</b>       | <b>100,700</b>    |                      |                   |
|                                  |                      |                   |                      |                   |
| <b>Прямые материалы</b>          | <b>31,200</b>        | <b>28,090</b>     |                      |                   |
| <b>Прямой труд</b>               | <b>21,600</b>        | <b>20,140</b>     |                      |                   |
| <b>Коммунальные платежи</b>      | <b>16,880</b>        | <b>13,780</b>     |                      |                   |
| <b>Постоянные затраты</b>        |                      |                   |                      |                   |
| <b>Амортизация</b>               | <b>14,000</b>        | <b>15,200</b>     |                      |                   |
| <b>Прочие постоянные затраты</b> | <b>9,600</b>         | <b>9,400</b>      |                      |                   |

|         |        |        |  |  |
|---------|--------|--------|--|--|
| Прибыль | 14,720 | 14,090 |  |  |
|---------|--------|--------|--|--|

Бюджетные показатели за коммунальные платежи включают постоянные затраты в сумме \$8,000.

Подготовить гибкий бюджет, используя калькуляцию себестоимости по прямым издержкам, которая бы отражала бюджетные, фактические показатели и любые отклонения. Отклонения должны быть рассчитаны на основании гибкого бюджета.

(с)

Объяснить важность анализа маржинальной прибыли в процессе принятия краткосрочных решений, раскрывая возможности получения максимальной прибыли при скудных ресурсах.

### ЗАДАНИЕ 11

(а)

(i) Вкратце объяснить цель “анализа лимитирующих факторов”. Компания «SmithLtd» производит три вида продукции. Информация о затратах и цене продажи представлена ниже:

| Информация                   | Продукт P | Продукт Q | Продукт R |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                              | \$        | \$        | \$        |
| Цена продажи за ед.          | 150       | 190       | 190       |
| Затраты за ед.:              |           |           |           |
| Прямые материалы (\$5/кг)    | 20        | 10        | 30        |
| Прямой труд                  | 32        | 48        | 40        |
| Переменные накладные расходы | 16        | 24        | 20        |
| Постоянные накладные расходы | 48        | 72        | 60        |

**ВОПРОС:** Если прямые материалы ограничены в поставке, установить наиболее и наименее прибыльный продукт, в основу которого заложено использование прямых материалов?

(ii)

| Показатели | Продукт P | Продукт Q | Продукт R |  |
|------------|-----------|-----------|-----------|--|
|            |           |           |           |  |
|            |           |           |           |  |
|            |           |           |           |  |
|            |           |           |           |  |

(b) Нормативные прямые трудозатраты на единицу продукта X составляют \$5 (0.5 часов @ \$10). Шесть работников заняты производством продукта X. Работники имеют 7-часовой рабочий день.

Ниже представлены результаты работы за четырехдневный период:

Фактическое количество произведенных единиц продукции составляет 300 штук. Фактическая выплаченная заработная плата = \$2,400. По причине отключения электричества работа была приостановлена на 4 часа.

**ВОПРОС:** Если отдельно сообщается об отклонениях во времени простоя, каково в этом случае отклонение в производительности труда (в часах)?

(c)

В бюджет заложено производство продукта QQ в количестве 700 единиц в месяц. Карточка нормативных затрат на продукт QQ содержит следующую информацию:

| Информация                       | \$ за ед. |
|----------------------------------|-----------|
| Прямые материалы 15 л @ \$6 за л | 90        |

|  |    |
|--|----|
| Прямой труд - 4 ч @ \$8 за ч                                     | 32 |
| Переменные общепроизводственные наклад. расходы - 4 ч @ \$4 за ч | 16 |

В текущем периоде было произведено 725 единиц продукта QQ. Имеется следующая информация:

| Информация   | Стоимость |
|--|-----------|
| Прямые материалы, приобретенные и использованные: 10,900 л | \$68,670  |
| Прямой труд: 2,950 ч                                       | \$22,125  |
| Переменные общепроизводственные накладные расходы          | \$13,570  |

#### ВОПРОСЫ:

- (i) Что такое отклонение по цене материалов?
- (ii) Назвать три причины, почему в организации может наблюдаться отклонение по цене материалов?
- (iii) Назвать четыре разных типа нормативов (стандартов) и вкратце объяснить их.

#### ЗАДАНИЕ 12

а) Не так давно компания «AB Ltd» была приобретена другой конкурирующей компанией. Компания «AB Ltd» занимается подготовкой бюджетов, внося в бюджет прошлого года корректировки на инфляцию. Новые собственники компании установили требование иного подхода к подготовке бюджета: так как накладные расходы компании «AB Ltd» относительно высокие, предлагалось при подготовке бюджетов на следующие периоды применять бюджетирование с нуля.

- (i) Назвать основные характеристики подготовки бюджета с нуля.
  - (ii) установить возможные последствия, которые могут возникнуть при внедрении в компании подхода к составлению бюджета с нуля.
- (b)

(i) Вкратце объяснить, что означает гибкий бюджет.

(ii) Ниже представлена информация по исходному и фактическому бюджету для производственной компании.

|                              | Исходный бюджет | Фактические данные |
|------------------------------|-----------------|--------------------|
| Ед.                          | 400,000         | 430,000            |
|                              | \$              | \$                 |
| Выручка с продаж             | 2,000,000       | 2,580,000          |
| Прямые материалы             | 80,000          | 107,500            |
| Прямой труд                  | 80,000          | 129,000            |
| Переменные накладные расходы | 400,000         | 292,400            |
| Маржинальная прибыль         | 1,440,000       | 2,051,100          |

**ТРЕБУЕТСЯ:**

Подготовить гибкий бюджет и рассчитать отклонения по вышеназванным пунктам бюджета. (Установить тип отклонений: неблагоприятное (Н) или благоприятное (Б)).

b)(ii)

|                  | Первоначальный бюджет | Расчеты | Гибкий бюджет |  | Отклонения |
|------------------|-----------------------|---------|---------------|--|------------|
| Единиц           | 400,000               |         |               |  |            |
|                  | \$                    |         |               |  |            |
| Выручка с продаж | 2,000,000             |         |               |  |            |

|                                     |                  |  |  |  |  |
|-------------------------------------|------------------|--|--|--|--|
| <b>Прямые материалы</b>             | <b>80,000</b>    |  |  |  |  |
| <b>Прямой труд</b>                  | <b>80,000</b>    |  |  |  |  |
| <b>Переменные накладные расходы</b> | <b>400,000</b>   |  |  |  |  |
| <b>Маржинальная прибыль</b>         | <b>1,440,000</b> |  |  |  |  |

### ЗАДАНИЕ 13

(a)

(i) Назвать основные характеристики эффективного отчета об исполнении бюджета.

(ii) Бюджет помогает организациям эффективно контролировать свою операционную деятельность. Дать определение термину “Бюджет”.

(iii) Вкратце объяснить, что означает термин “Основной Бюджет”

(iv) Объяснить следующие термины:

§ Приростное бюджетирование

§ Бюджетирование с нуля

§ Скользящий бюджет

(b)

Компания «XYZ Limited» производит два вида продукта: Н и В. Ниже представлены нормативные затраты на производство одной единицы каждого продукта:

|                          | <b>Продукт Н</b> | <b>Продукт В</b> |
|--------------------------|------------------|------------------|
| <b>Прямые материалы:</b> |                  |                  |
| <b>S @ \$2 за кг</b>     | <b>20 кг</b>     | <b>30 кг</b>     |

|  |       |      |
|--|-------|------|
| D @ \$5 за кг                            | 12 кг | 6 кг |
| F @ \$4 за кг                            | 4 кг  | 4 кг |
| Прямая зарплата:                         |       |      |
| Неквалифицированный персонал @ \$10 за ч | 5 ч   | 3 ч  |
| Квалифицированный персонал @ \$20 за ч   | 6 ч   | 4 ч  |

| <u>Информация о запасах</u> | Продукт Н<br>(ед.) | Продукт В<br>(ед.) |            |  |
|-----------------------------|--------------------|--------------------|------------|--|
| Начало года                 | 400                | 800                |            |  |
| Конец года                  | 500                | 1,000              |            |  |
|                             | Материал S         | Материал D         | Материал F |  |
| <u>Информация о запасах</u> | кг                 | кг                 | кг         |  |
| Начало года                 | 28,000             | 24,000             | 10,000     |  |
| Конец года                  | 32,000             | 28,000             | 13,500     |  |

Бюджетом запланированы продажи на следующий год в следующем количестве: продукт Н - 2,500 ед.; продукт В - 3,000 ед.

**ТРЕБУЕТСЯ:**

Вам нужно подготовить следующие виды бюджетов на следующий год в отношении продуктов Н и В:

§ Производственный бюджет (в ед.)

§ Бюджет использования материалов (в кг)

§ Бюджет закупки материалов (в кг и в \$)

§ Бюджет прямых трудозатрат (в ч и в \$)

#### ЗАДАНИЕ 14

(a)

Назвать и вкратце объяснить факторы, оказывающие влияние на прогнозирование (компоненты изменчивости).

(b)

Ожидается, что спрос на продукцию компании «Plex Limited» в 2013 г. будет подвергнут сезонным колебаниям, как это было в предыдущие годы. Ожидается, что эти колебания будут следующими:

| Год  | Временной период | % изменчивости |
|------|------------------|----------------|
| 20X3 | Q1               | -10            |
|      | Q2               | -20            |
|      | Q3               | +10            |
|      | Q4               | +20            |



Продажи за 3-й квартал 20X2 г. должны составить 34,763 единиц и будут продолжать демонстрировать реальный рост в объеме 5% в квартал. Данная тенденция роста продаж также ожидается и на протяжении 20X3 года.

**ТРЕБУЕТСЯ:**

Подготовить прогноз объемов продаж, ожидаемых за каждый квартал 20X3 года, используя мультипликативную модель.

**Таблица для решения**

| Год  | Временной период | Объем продаж=<br>(Y) | Тренд x<br>(T) | Сезонное изменение<br>(S) |
|------|------------------|----------------------|----------------|---------------------------|
| 20X2 | Q3               |                      |                |                           |
|      | Q4               |                      |                |                           |
| 20X3 | Q1               |                      |                |                           |
|      | Q2               |                      |                |                           |
|      | Q3               |                      |                |                           |
|      | Q4               |                      |                |                           |

(с)

Назвать компоненты PEST-анализа и привести примеры факторов, оказывающих влияние на бюджет при каждом компоненте.

**ЗАДАНИЕ 15**

(а)

Компания «LA Limited» заинтересована в процессе составления и принятия бюджета, который позволяет ускорить функции оперативного

**управления в компании. Назвать пять преимуществ применения в компании процесса бюджетирования.**

(b)

Компания «АВ Plc» готовит эксплуатационную смету. Ниже представлена информация о количестве машино-часов и затраты на техническое обслуживание оборудования за последние 6 месяцев:

| М<br>есяц | Машино-часы | \$     |
|-----------|-------------|--------|
| 1         | 5,224       | 18,284 |
| 2         | 6,110       | 20,491 |
| 3         | 4,302       | 16,348 |
| 4         | 4,846       | 17,445 |
| 5         | 4,257       | 16,600 |
| 6         | 5,068       | 17,832 |

**ТРЕБУЕТСЯ:**

Рассчитать гибкие затраты на техническое обслуживание при уровне деловой активности 5,112 машиночасов до внесения корректировок на изменение цен.

### **ЗАДАНИЕ 16**

Компания Rainbow Ltd занимается торговой деятельностью на протяжении трех лет. Ниже представлен плановый объем продаж и закупок за период с ноября 20X9 года по март 20XX года:

|         | <b>Продажи в кредит</b> | <b>Закупки</b> |
|---------|-------------------------|----------------|
|         | <b>\$000</b>            | <b>\$000</b>   |
| Ноябрь  | 380                     | 240            |
| Декабрь | 400                     | 275            |
| Январь  | 400                     | 325            |
| Февраль | 500                     | 400            |
| Март    | 600                     | 400            |

Имеется также следующая информация:

1. Ожидаемые затраты на выплату заработной платы должны составить \$50,000 в месяц.
2. Компания собирается арендовать дополнительные помещения с оплатой \$180,000 в год. Предоплата вносится ежеквартально, начиная с 1 января 20XX года.
3. 1 января 20XX года будет закуплен новый цех, оплата за который должна быть внесена двумя равными долями 31 января 20XX года и 28 февраля 20XX года – по \$100,000 каждая.
4. С целью прогнозирования денежных потоков, административные и коммерческие расходы рассчитываются по ставке 10% от суммы продаж в кредит, выплачиваемой в месяце, в котором произведены продажи.
5. По правилам торговли, принятым в компании, клиенты должны вносить платежи в течение следующего месяца после получения товара. Товары, приобретенные у поставщиков, оплачиваются спустя два месяца после покупки.
6. Банковский овердрафт по состоянию на 1 января 20XX года должен составить \$250,000. Величина процентов к уплате составляет 1% от суммы остатка по овердрафту на конец предыдущего месяца.  
(Рассчитывается до ближайшего целого числа в \$)
7. Планируется, что продажи за наличный расчет должны составить \$40,000 в месяц.

## **ТРЕБУЕТСЯ**

(a)

Пользуясь таблицей для решения, составьте прогноз движения денежных средств компании Rainbow Ltd. на квартал, заканчивающийся 31 Марта 20XX г.

(b)

Определить и охарактеризовать три фактора, которые могли бы послужить причиной проблем с денежными потоками.

(c)

Обозначить возможные последствия для организации, не имеющей достаточного количества ликвидных фондов.

**ТАБЛИЦА ДЛЯ РЕШЕНИЯ**

| <b>Прогноз движения денежных средств (ДС)</b> |                               |                                |                             |
|---|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
|   | <b>Январь<br/>20XX<br/>\$</b> | <b>Февраль<br/>20XX<br/>\$</b> | <b>Март<br/>20XX<br/>\$</b> |
|   |                               |                                |                             |
| <b>Приток ДС</b>                              |                               |                                |                             |
| Продажи за наличный расчет                    |                               |                                |                             |
| От продаж с отсрочкой платежа                 |                               |                                |                             |
|   |                               |                                |                             |
| <b>ИТОГО приток ДС</b>                        |                               |                                |                             |
|   |                               |                                |                             |
| <b>Отток ДС</b>                               |                               |                                |                             |
| Закупки                                       |                               |                                |                             |
| Заработная плата                              |                               |                                |                             |
| Арендные платежи                              |                               |                                |                             |
| Капитальные затраты                           |                               |                                |                             |
| Административные и коммерческие расходы       |                               |                                |                             |
| Проценты за пользование овердрафтом           |                               |                                |                             |
|   |                               |                                |                             |
| <b>ИТОГО отток ДС</b>                         |                               |                                |                             |
|   |                               |                                |                             |
| <b>Чистый денежный потоки</b>                 |                               |                                |                             |
|   |                               |                                |                             |
| Денежные средства на начало периода           |                               |                                |                             |
| Денежные средства на                          |                               |                                |                             |

|               |  |  |  |
|---------------|--|--|--|
| конец периода |  |  |  |
|---------------|--|--|--|

### ЗАДАНИЕ 17

Компания «Оклахома Системс» на протяжении ряда лет занимается коммерческой деятельностью.

Компании требуется закупить новое оборудование. Несмотря на то, что организации удалось получить ссуду для частичной оплаты покупки, она считает, что текущей суммы овердрафта в размере \$30,000 может оказаться недостаточно для совершения сделки в столь короткий срок.

Имеется информация по фактическим показателям деятельности компании за Апрель и Май 20XX года, а также по прогнозным показателям с Июня по Сентябрь 20XX года.

|                  | Апрель<br>\$ | Май<br>\$ | Июнь<br>\$ | Июль<br>\$ | Август<br>\$ | Сентябрь<br>\$ |
|------------------|--------------|-----------|------------|------------|--------------|----------------|
| Продажи          | 112,500      | 126,000   | 135,000    | 153,000    | 174,000      | 191,250        |
| Заработная плата | 35,250       | 35,250    | 36,000     | 36,900     | 36,900       | 38,250         |
| Расходы          | 17,424       | 20,637    | 22,410     | 26,508     | 22,956       | 22,434         |

#### **Дополнительная информация:**

1. Продажи за наличный расчет составляют 12% от суммы общих продаж. Оставшиеся 88% продаж осуществляются на основе кредитования. Компания «Оклахома Системс» предполагает, что 60% денежных поступлений от продаж в кредит поступят на счет компании в течение следующего месяца с момента продажи, а оставшаяся часть – спустя два месяца после продажи. Например, 60% денежных поступлений от продаж в кредит, осуществленных в Апреле, будут получены компанией в Мае, а оставшаяся часть – в Июне.

2. Закупки рассчитываются в размере 55% от объема прогнозируемых продаж следующего месяца. Оплата закупок осуществляется спустя два месяца с момента совершения закупки. Например, размер закупок в Апреле рассчитывается на основе оценочных показателей продаж на Май, а оплата этих закупок происходит в Июне.

3. Заработная плата выплачивается в том же самом месяце, за который она начислена, а расходы возмещаются в следующем месяце, после которого они понесены.

4. Новое оборудование стоимостью \$135,000 должно быть закуплено в Июле. Каждый месяц на это оборудование должна начисляться амортизация, которая рассчитывается прямолинейным методом по ставке 20% годовых.

5. Компания получила согласие от банка на получение ссуды в размере \$129,600. Эта сумма должна будет поступить на расчетный счет компании в Июле. Основная сумма по банковской ссуде должна будет погашаться компанией равными частями ежемесячно в течение 4 лет, начиная с Августа.

6. Размер процентов за пользование ссудой, составляет 5% годовых от суммы предоставленных банком заемных средств в Июле. Проценты уплачиваются равными частями ежемесячно, начиная с Августа.

7. Проценты за использование овердрафта уплачиваются ежемесячно. Их размер рассчитывается по ставке 1% от суммы остатка по овердрафту за предыдущие месяцы. Сумма процентов округляется до ближайшего целого числа в \$.

8. По состоянию на 1 Июня размер использованного овердрафта по банковскому счету компании составил \$24,000.

### **ТРЕБУЕТСЯ**

Подготовить прогноз движения денежных средств компании «Оклахома Системс» за три месяца, заканчивающиеся августом.

### **ТАБЛИЦЫ ДЛЯ РЕШЕНИЯ**

| <b>Прогноз движения денежных средств</b> |                      |                      |                        |
|--|----------------------|----------------------|------------------------|
|  | <b>Июнь<br/>20XX</b> | <b>Июль<br/>20XX</b> | <b>Август<br/>20XX</b> |
|  | \$                   | \$                   | \$                     |
|  |                      |                      |                        |
| <b>Приток денежных средств</b>           |                      |                      |                        |
|  |                      |                      |                        |
|  |                      |                      |                        |
|  |                      |                      |                        |
| <b>Общий приток денежных средств</b>     |                      |                      |                        |
|  |                      |                      |                        |
| <b>Отток денежных средств</b>            |                      |                      |                        |
|  |                      |                      |                        |
|  |                      |                      |                        |
|  |                      |                      |                        |

|                                     |  |  |  |
|-------------------------------------|--|--|--|
|                                     |  |  |  |
|                                     |  |  |  |
|                                     |  |  |  |
|                                     |  |  |  |
| <b>Общий отток денежных средств</b> |  |  |  |
|                                     |  |  |  |
| Чистое движение денежных средств    |  |  |  |
|                                     |  |  |  |
| Денежные средства на начало периода |  |  |  |
|                                     |  |  |  |
| Денежные средства на конец периода  |  |  |  |

### ЗАДАНИЕ 18

Компания делит свой отчетный год на 13 периодов по 4 недели каждый. Ей необходим прогноз движения денежных средств с 3-го по 6-й периоды.

За 1-й и 2-й период доступны фактические показатели, а за периоды с 3-го по 6-й – показатели оценочные.

| Период           | Фактические |         | Бюджетные |         |         |         |
|------------------|-------------|---------|-----------|---------|---------|---------|
|                  | 1<br>\$     | 2<br>\$ | 3<br>\$   | 4<br>\$ | 5<br>\$ | 6<br>\$ |
| Продажи          | 180,000     | 186,000 | 190,000   | 198,000 | 205,000 | 210,000 |
| Заработная плата | 32,000      | 33,480  | 32,300    | 33,600  | 34,850  | 35,700  |
| Расходы          | 9,000       | 9,300   | 9,500     | 9,900   | 10,250  | 10,500  |

Дополнительная информация:

i. Продажи за наличный расчет оцениваются в 20% от общего объема продаж. 60% клиентов, осуществляющих закупки в кредит, расплачиваются через 28 дней (в следующий период). Оставшиеся клиенты,

пользующиеся кредитным методом расчетов, осуществляют оплату через 56 дней (2 периода от даты продажи).

ii. Объем закупок рассчитывается в размере 55% от предполагаемого объема реализации в следующие периоды. Оплата закупок осуществляется в течение 56 дней (2 периода) от даты закупки.

iii. Заработная плата выплачивается в тот период, когда она заработана.

iv. Расходы оплачиваются в следующем периоде, после их возникновения.

v. Компания заключила контракт на закупку нового оборудования. Закупочная цена составила \$190,000 и должна быть выплачена двумя равными частями. Первая часть должна быть погашена в 4-м периоде, а оставшаяся часть – в 6-м периоде.

vi. В 4-м периоде компания получила банковскую ссуду в размере \$156,000, которая была зачислена на банковский счет компании. Платежи в счет погашения ссуды составляют \$2,750 за период, начиная с 5-го периода.

vii. Компания согласилась выплатить дивиденды в размере \$0.20 на акцию в 5-м периоде. Компания выпустила в обращение 900,000 обыкновенных акций.

viii. Остаток средств в обращении на банковском счете в конце 2-го периода составил \$14,000.

### **ТРЕБУЕТСЯ**

(a)

Используя проформу на стр. 2 буклета для ответов, подготовить прогноз движения денежных средств компании за периоды с 3-го по 6-й.

Объяснить, какой из факторов оказал самое сильное влияние на формирование прогноза движения денежных средств.

(c)

Привести по два примера проводок, которые могут привести к различиям между денежными потоками и прибылью.

### **Таблица для решения**

| <b>Прогноз движения денежных средств</b> |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  | <b>Период 3</b> | <b>Период 4</b> | <b>Период 5</b> | <b>Период 6</b> |
|  | <b>\$</b>       | <b>\$</b>       | <b>\$</b>       | <b>\$</b>       |
|  |                 |                 |                 |                 |
| <b>Приток денежных средств</b>           |                 |                 |                 |                 |
| Реализация за                            |                 |                 |                 |                 |



|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| наличный расчет                           |  |  |  |  |
| Продажи в кредит                          |  |  |  |  |
| Банковская ссуда                          |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| <b>Общий приток<br/>денежных средств</b>  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| <b>Отток денежных<br/>средств</b>         |  |  |  |  |
| Закупки                                   |  |  |  |  |
| Заработная плата                          |  |  |  |  |
| Расходы                                   |  |  |  |  |
| Капитальные<br>затраты                    |  |  |  |  |
| Погашение<br>банковской ссуды             |  |  |  |  |
| Дивиденды                                 |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| <b>Общий отток<br/>денежных средств</b>   |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| Чистое движение<br>денежных средств       |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| Денежные<br>средства на начало<br>периода |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  |
| Денежные<br>средства на конец<br>периода  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|

## ЗАДАНИЕ 19

(a)

Компания AB Ltd готовит бюджет на следующий квартал. Имеется следующая уже готовая информация, взятая из бюджета.

|                          |          |        |
|--------------------------|----------|--------|
| <b>Стоимость</b>         | Июнь     | \$     |
| <b>продаж</b>            |          | 14,000 |
|                          | Июль     | \$     |
|                          |          | 15,000 |
|                          | Август   | \$     |
|                          |          | 17,000 |
|                          | Сентябрь | \$     |
|                          | ь        | 18,000 |
| <b>Прямая</b>            | \$ 1,400 |        |
| <b>зарплата</b>          | в месяц  |        |
| <b>Закупка</b>           | Июнь     | \$     |
| <b>прямых материалов</b> |          | 4,000  |
|                          | Июль     | \$     |
|                          |          | 4,500  |
|                          | Август   | \$     |
|                          |          | 4,800  |
|                          | Сентябрь | \$     |
|                          | ь        | 4,900  |

Дополнительная информация:

- Компания «AB Ltd» реализует 10% своей продукции за наличный расчет. Для клиентов, покупающих товар в кредит, период кредитования составляет один месяц.
- Кредиторы производят все расчеты в месяце, следующем за месяцем покупки.
- Заработная плата выплачивается в том же месяце, в котором она начислена.
- Оплата накладных расходов производится с задержкой в один месяц.
- Сумма общепроизводственных накладных расходов составляет \$4,000 в месяц.
- Прочие накладные расходы составляют \$ 2,000 в месяц.
- Общепроизводственные накладные расходы и прочие накладные расходы включают амортизационные начисления в размере \$400 и \$200, соответственно.
- Компания «AB Ltd» собирается закупить новое оборудование, платеж за которое будет сделан в августе и составит \$8,000.
- Остаток денежных средств на конец июня должен составить по прогнозам \$ 1,200

**ТРЕБУЕТСЯ:**

(a) Подготовить бюджет денежных средств за период с июля по сентябрь

(b)

Организации могут иметь различное положение с наличностью.

- i. Краткосрочный дефицит денежных средств
- ii. Долгосрочный дефицит денежных средств
- iii. Краткосрочный избыток денежных средств
- iv. Долгосрочный избыток денежных средств

**ТРЕБУЕТСЯ:**

Раскрыть два возможных действия руководства по каждому и вышеупомянутых положений с наличностью в компании.

(c) Вкратце установить, почему прибыль, полученная в каком-нибудь периоде не всегда дает представление об остатке денежных средств для данного периода.

**ЗАДАНИЕ 20**

Компания «AZZ» ограничила производство и продажи одного из своих продуктов. Компания готовит свой бюджет денежных средств на следующий квартал. Продажи и производство должны осуществляться равными темпами на протяжении каждого месяца.

Имеется следующая информация для первого квартала:

***Прогноз продаж – 1-й квартал***

| Месяц   | Кол-во единиц продукта |
|---------|------------------------|
| Декабрь | 1,800                  |
| Январь  | 2,000                  |
| Февраль | 2,500                  |
| Март    | 3,100                  |
| Апрель  | 4,000                  |

Прогнозируемая продажная цена на первый квартал составляет \$ 10 за 1 единицу.

***Производственные затраты (за ед.)***

|   |      |
|---|------|
|   | \$   |
| Прямые материалы                                    | 2.00 |
| Прямой труд   | 3.00 |
| Общепроизводственные накладные расходы (Переменные) | 1.00 |

Общие постоянные общепроизводственные накладные расходы прогнозируются в сумме \$ 60,000 в год. Постоянные общепроизводственные накладные расходы возникают равномерно на протяжении всего года.

**Примечание:**

1. 98% клиентов должны покрыть всю свою задолженность в следующем месяце. Если остается сальдо, то предполагается, что это безнадежная задолженность.
2. Оплата прямых материалов и прямого труда должна производиться в том месяце, в котором осуществляется производство.
3. Переменные общепроизводственные накладные расходы должны оплачиваться в следующем месяце.
4. 90% всех постоянных общепроизводственных накладных расходов должны оплачиваться в следующем месяце. Остаток представляет собой амортизацию оборудования.
5. Предполагается, что товарные запасы будут отсутствовать.
6. Остаток денежных средств на начало периода составляет \$100.
7. Ежемесячный взнос в счет погашения ссуды составляет \$ 500.
8. Налогообложение не учитывается.

**ТРЕБУЕТСЯ:**

(а) Подготовить бюджет денежных средств за первый квартал и итоговый бюджет.

В процессе подготовки бюджета денежных средств было замечено, что существует неопределенность в отношении прогнозируемых затрат на прямые материалы из-за постоянного роста цен на материалы, закупаемые на международном рынке. Последний прогноз цен на материалы выявил, что цены могут вырасти с \$2.00 до \$ 3.00 за шт.

Рассчитать общее чистое движение денежных средств согласно бюджету на первый квартал года, если цена увеличится с \$2.00 до \$3.00 за шт.

Вкратце обсудить влияние роста цен на материалы на положение с денежной наличностью компании «AZZ Ltd» в первом квартале года.

Бюджет денежных средств за первый квартал и итоговый бюджет.

|                          | <b>Январь</b> | <b>Февраль</b> | <b>Март</b> | <b>Итого</b> |
|--------------------------|---------------|----------------|-------------|--------------|
|                          | <b>\$</b>     | <b>\$</b>      | <b>\$</b>   | <b>\$</b>    |
| Поступления от дебиторов |               |                |             |              |
| <b>Общее поступление</b> |               |                |             |              |
|                          |               |                |             |              |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
| Отток денежных средств                     |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| <b>Общий отток денежных средств</b>        |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| Чистое движение денежных средств           |  |  |  |  |
| Остаток денежных средств на начало периода |  |  |  |  |
| Остаток денежных средств на конец периода  |  |  |  |  |

### ЗАДАНИЕ 21

Компания «Express Plc» готовит бюджет денежных средств на следующий квартал. Представлена следующая информация из бюджетов, подготовленных в процессе планирования:

|             |     |          |
|-------------|-----|----------|
| Реализацион | Май | \$12,500 |
|-------------|-----|----------|

|                          |               |          |
|--------------------------|---------------|----------|
| <b>ная<br/>стоимость</b> | <b>Июнь</b>   | \$14,500 |
|                          | <b>Июль</b>   | \$16,000 |
|                          | <b>Август</b> | \$17,000 |

Прямая заработная плата рассчитывается как \$3,000 в месяц.

|  |               |         |
|--|---------------|---------|
| <b>Закупка<br/>основных<br/>(прямых)<br/>материало<br/>в</b> | <b>Май</b>    | \$3,500 |
|  | <b>Июнь</b>   | \$4,500 |
|  | <b>Июль</b>   | \$3,750 |
|  | <b>Август</b> | \$4,000 |

**Дополнительная информация:**

- Компания «Express Plc» реализует 10% своей продукции за наличный расчет. Для оставшейся части клиентов выделяется кредит сроком на 1 месяц.
- Расчеты с поставщиками материалов осуществляются в месяце, следующим за месяцем закупки материалов.
- Заработная плата выплачивается сразу же как только она начислена.
- Сальдо кассовой наличности в начале июня было отрицательным и составило \$8,000.
- Накладные расходы, связанные с оттоком денежных средств за три месяца, в июне, июле и августе, отсутствуют.
- Налоги не учитываются.

**ТРЕБУЕТСЯ:**

- (а). Подготовить бюджет денежных средств за июнь, июль и август.

Бюджет денежных средств за июнь, июль и август.

|                                      |                      | <b>Июнь</b> | <b>Июль</b> | <b>Август</b> |
|--------------------------------------|----------------------|-------------|-------------|---------------|
|                                      |                      | \$          | \$          | \$            |
| <b>Поступления</b>                   |                      |             |             |               |
|                                      | Продажи              |             |             |               |
|                                      | 10%<br>наличными     |             |             |               |
|                                      | 90% через<br>1 месяц |             |             |               |
| <b>Общая сумма поступлений</b>       |                      |             |             |               |
| <b>Платежи (выплаты)</b>             |                      |             |             |               |
|                                      | Материалы            |             |             |               |
|                                      | Заработная плата     |             |             |               |
| <b>Общая сумма платежей (выплат)</b> |                      |             |             |               |
|                                      |                      |             |             |               |
| <b>Чистый денежный поток</b>         |                      |             |             |               |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  |  |  |
| Сальдо денежных средств на начало периода |  |  |  |
| Сальдо денежных средств на конец периода  |  |  |  |

б) Объяснить разницу между финансовым учетом и управленческим учетом. (4 балла)

с) Что такое коммерческий кредит? Назвать два преимущества и два недостатка получения коммерческого кредита для организации?

### **Библиографический список**