

Н. В. Котельникова

**ОСНОВЫ КОММЕРЧЕСКОГО
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Практикум

**Санкт-Петербург
2025**

Министерство науки и высшего образования 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

ОСНОВЫ КОММЕРЧЕСКОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Практикум

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД

Санкт-Петербург
2025

УДК 657.22(07)

ББК 65.052я7

К 731

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики
и организации производства Высшей школы технологии и энергетика Санкт-
Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна

Е. М. Фрейдкина

Котельникова, Н. В.

К 731 Основы коммерческого бюджетирования: практикум / Н. В. Котельникова.—
СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2025. — 81 с.

Практикум соответствует рабочей программе и учебному плану дисциплины «Основы коммерческого бюджетирования» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Финансовый менеджмент». Практикум содержит список вопросов для подготовки к тестированию по темам курса, рекомендации по решению практических заданий. Приведены типовые тесты и задачи по темам дисциплины.

Практикум предназначен для бакалавров очной и очно-заочной форм обучения.

УДК 657.22(07)

ББК 65.052я7

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2025

© Котельникова Н. В., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	5
Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий	6
Типовые тестовые задания закрытого типа по темам 1-3	7
Типовые тестовые задания открытого типа по теме «Центры финансовой ответственности»	8
Методические указания по решению практических заданий по темам 1-3	9
Практические задания по разделу 1	12
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	17
Типовые тестовые задания закрытого типа по темам 4-6	18
Методические указания по решению практических заданий по теме 4	21
Методические указания по решению практических заданий по теме 5	23
Методические указания по решению практических заданий по теме 6	25
РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	32
Типовые тестовые задания закрытого типа по темам 7-9	33
Методические указания по решению практических заданий по теме 7	35
Методические указания по решению практических заданий по теме 8	38
Методические указания по решению практических заданий по теме 9	40
РАЗДЕЛ 4. ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА	45
Типовые тестовые задания закрытого типа по темам 10-12	47
Методические указания к решению практических заданий по теме 10.1	49
Практические задания по теме 10.1	52
Методические указания по решению практических заданий по теме 10.2	56
Методические указания по решению практических заданий по теме 11	62
Методические указания по решению практических заданий по теме 12	68
ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ИТОГОВОМУ ТЕСТИРОВАНИЮ / ЗАЧЕТУ	72
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ	74
ТИПОВЫЕ ИТОГОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	80

ВВЕДЕНИЕ

Целью изучения дисциплины «Основы коммерческого бюджетирования» является формирование у обучающихся спектра теоретических знаний методологии бюджетирования и получение практических навыков составления операционных и финансовых бюджетов в коммерческих организациях.

Основные задачи изучения дисциплины:

- изучение подходов к разработке и ведению процесса бюджетирования в коммерческих организациях;
- решение практико-ориентированных задач, направленных на получение навыков формирования операционных и финансовых бюджетов;
- получение навыков формирования финансовой модели бизнеса в электронных таблицах.

Реализация целей и задач требует предварительной теоретической подготовки обучающегося по таким дисциплинам, как «Теория организации», «Экономика предприятия», «Основы проектной деятельности», «Маркетинг», «Бухгалтерский и управленческий учёт».

Для достижения целей и задач дисциплины, закрепления теоретических знаний обучающимся предлагается выполнить тестовые и практико-ориентированные задания, в результате работы над которыми обучающийся:

- 1) демонстрирует понимание положений бюджетного регламента;
- 2) умеет на основе составления операционных бюджетов определять потребность в материальных и трудовых ресурсах;
- 3) решает задания, связанные с формированием операционных, финансовых бюджетов.

Последовательное выполнение тестовых и практико-ориентированных заданий по дисциплине позволит сформировать следующие компетенции по ПК-3: способен проводить финансовый анализ, бюджетирование и управление денежными потоками. То есть обучающийся будет:

- **знать** методические документы по финансовому анализу, бюджетированию и управлению денежными потоками;
- **уметь** определять объем работ по бюджетированию и финансовому планированию и потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах;
- **владеть** навыками организации бюджетирования и управления денежными потоками.

В практикуме представлен круг рассматриваемых вопросов по каждому разделу и теме дисциплины, контрольные вопросы для самопроверки и подготовки к тестовым заданиям, типовые тестовые задания открытого и закрытого типа, методические рекомендации по решению практических заданий и тестов, типовые практические тесты и задания.

РАЗДЕЛ 1. ПОНЯТИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Бюджетирование является одним из ключевых инструментов финансового управления, позволяющим компаниям планировать, контролировать и оптимизировать использование своих ресурсов. В данном разделе рассматриваются основные понятия, цели и задачи бюджетирования, его роль в стратегическом управлении, а также факторы, влияющие на формирование бюджета.

Первая тема посвящена **сущности бюджетирования**, его преимуществам и ограничениям, а также логике построения основного бюджета. Рассматривается взаимосвязь бюджетирования со стратегией компании, позволяющая использовать финансовое планирование как инструмент достижения долгосрочных целей.

Далее изучаются **центры финансовой ответственности (ЦФО)** – структурные единицы компании, влияющие на её финансовые показатели. Рассматриваются их виды, такие как центры затрат, прибыли, доходы и инвестиции, а также их роль в бюджетном процессе.

Заключительная тема раздела посвящена **факторам, влияющим на формирование бюджета**. Анализируются внешние и внутренние условия, включая жизненный цикл продукта, технологические инновации, социальные и психологические аспекты, влияющие на процессы планирования и распределения ресурсов.

Раздел закладывает основу для понимания принципов бюджетирования, его методов и инструментов, что позволяет эффективно управлять финансовыми потоками и принимать обоснованные управленческие решения.

Темы, круг рассматриваемых вопросов, контрольные вопросы
для самопроверки и подготовки к тестовым заданиям

Тема 1. Бюджетирование: определение, преимущества и недостатки. Взаимосвязь бюджетирования и стратегии организации. Характерные особенности основного бюджета. Логика построения основного бюджета

1. Что такое бюджетирование, и какие задачи оно решает в организации?
2. Какие основные преимущества и недостатки бюджетирования вы можете выделить?
3. Как бюджетирование связано со стратегией организации? Приведите примеры.
4. Что включает в себя основной бюджет, и в чём его ключевые особенности?
5. Опишите логику построения основного бюджета. Какие этапы являются критически важными?

Тема 2. Составление бюджетов по центрам финансовой ответственности (ЦФО). Понятие ЦФО. Центр прибыли. Центр доходов. Центр затрат. Центр инвестиций

6. Дайте определение центра финансовой ответственности (ЦФО).

7. В чём заключается основное различие между центром прибыли и центром затрат? Приведите примеры.

8. Что представляет собой центр доходов, и какие показатели используются для его оценки?

9. Какие задачи решает центр инвестиций, и как измеряется его эффективность?

10. Как согласуется составление бюджетов по ЦФО с общей стратегией организации?

Тема 3. Факторы, влияющие на формирование бюджета. Жизненный цикл продукта. Технологии и инновации. Социальные и психологические факторы

11. Как жизненный цикл продукта влияет на процесс формирования бюджета?

12. Какие технологии и инновации оказывают наибольшее влияние на бюджетирование? Приведите примеры.

13. Как социальные и психологические факторы влияют на процесс составления бюджета?

14. В чём заключаются основные вызовы при учёте внешних факторов в бюджетировании?

15. Какие способы используются для минимизации влияния неопределённости при прогнозировании бюджета?

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

При изучении дисциплины «Основы коммерческого бюджетирования» на практических занятиях обучающиеся должны выполнить тестовые задания открытого и закрытого типа. В тестовых заданиях

- закрытого типа – каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных;
- открытого типа – на каждый вопрос обучающийся должен предложить свой ответ, например, дописать слово, словосочетание, предложение, знак, формулу и т. д.

Рекомендации по выполнению тестовых заданий:

- подготовить ответы на теоретические вопросы по темам курса.

Вопросы приведены в каждой из тем методических указаний. При подготовке ответов на вопросы следует использовать лекционный материал, видеолекции и презентации по темам дисциплины, размещённые на образовательной платформе Moodle, нормативные документы и другую литературу, приведённую в библиографическом списке данного практикума;

- при выборе ответа(ов) на вопросы теста закрытого типа необходимо внимательно прочитать формулировку теста, вспомнить теорию из лекции, исключить явно неправильные варианты ответов, из оставшихся ответов выбрать наиболее подходящий(ие) к заданному вопросу. Обратите внимание, что в некоторых тестовых заданиях предусмотрено два и более верных ответов;

— при написании ответа на тестовые задания открытого типа следует использовать только общепринятую аббревиатуру, формулировку устоявшихся словосочетаний и терминов.

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА ПО ТЕМАМ 1-3

1. Что такое бюджетирование?

- a) процесс распределения инвестиций между проектами;
- b) составление финансовых планов на определённый период;
- c) методика оценки эффективности проектов;
- d) система анализа затрат предприятия.

Правильный ответ: b

2. Какое из перечисленных преимуществ характерно для бюджетирования?

- a) полное исключение финансовых рисков;
- b) гибкость в изменении внешних условий;
- c) повышение прозрачности финансовых потоков;
- d) ускорение разработки новых продуктов.

Правильный ответ: c

3. Чем отличается основной бюджет от функциональных бюджетов?

- a) включает только операционные расходы;
- b) объединяет все функциональные бюджеты;
- c) составляется только на долгосрочный период;
- d) не требует согласования с руководством.

Правильный ответ: b

4. Какой из этапов построения основного бюджета является первым?

- a) утверждение стратегии организации;
- b) анализ текущего финансового состояния;
- c) составление бюджета доходов и расходов;
- d) расчёт бюджетного остатка.

Правильный ответ: b

5. Что из перечисленного относится к характеристике центра прибыли?

- a) контроль исключительно над доходами;
- b) ответственность за соотношение доходов и затрат;
- c) управление капиталовложениями;
- d) учёт только затрат на производство.

Правильный ответ: b

6. Какая задача является приоритетной для центра доходов?

- a) максимизация прибыли;
- b) управление инвестиционными проектами;
- c) обеспечение роста выручки;
- d) оптимизация затрат.

Правильный ответ: c

7. Какой показатель чаще всего используется для оценки эффективности центра инвестиций?

- a) валовая прибыль;
- b) окупаемость инвестиций (roi);
- c) доля рынка;
- d) себестоимость продукции.

Правильный ответ: b

8. Какое из утверждений о центрах затрат является верным?

- a) они несут ответственность за объём реализованной продукции;
- b) они направлены на увеличение выручки;
- c) они ответственны за минимизацию расходов;
- d) они занимаются распределением прибыли.

Правильный ответ: c

9. На какой стадии жизненного цикла продукта затраты на маркетинг обычно наиболее высоки?

- a) разработка;
- b) вывод на рынок;
- c) зрелость;
- d) снижение продаж.

Правильный ответ: b

10. Как технологии и инновации могут повлиять на бюджетирование?

- a) исключить необходимость долгосрочного планирования;
- b) снизить затраты на персонал;
- c) упростить процесс управления данными;
- d) сделать прогнозы менее точными.

Правильный ответ: c

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ОТКРЫТОГО ТИПА ПО ТЕМЕ «ЦЕНТРЫ ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ»

11. В организации используются различные _____, которые определяют зоны ответственности за доходы, расходы и инвестиции, что позволяет эффективно контролировать финансовые потоки.

12. _____ – это подразделения, отвечающие за формирование выручки компании и реализацию продукции, их основная цель – увеличение доходов.

13. Подразделения, которые контролируют только затраты, но не несут ответственности за формирование доходов, называются _____.

14. В структуре финансовой системы компании _____ управляют инвестициями, оценивают рентабельность активов и принимают решения о капитальных вложениях.

15. Для оценки эффективности каждого _____ используется система финансовых показателей, таких как уровень затрат, маржинальный доход и рентабельность инвестиций.

Ответы: центры финансовой ответственности; центры доходов; центры затрат; центры инвестиций; центры финансовой ответственности.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМАМ 1-3

На основе примера анализа организационной структуры необходимо выполнить практические задания по формированию финансовой структуры.

Для построения эффективной финансовой структуры необходимо провести детальный анализ организационной структуры компании, учитывая:

- соответствие организационной структуры текущим требованиям бизнеса;
- выявление и устранение организационных несоответствий;
- оценку финансовых функций подразделений с точки зрения управления доходами, затратами и инвестициями.

Результатом данного анализа является утверждённая руководством организационная структура предприятия (рис. 1).



Рисунок 1 – Организационная структура

На основе анализа организационной структуры строится финансовая структура предприятия, состоящая из центров финансовой ответственности (ЦФО). Все подразделения классифицируются в зависимости от типа финансовых потоков (доходов и расходов), которыми они управляют, и получают соответствующий статус ЦФО.

Центры затрат (ЦЗ) объединяют подразделения, деятельность которых связана исключительно с потреблением ресурсов для выполнения своих функций. Подразделения формируют расходную часть бюджета предприятия. К ЦЗ обычно относят производственные отделы, складские комплексы, бухгалтерию, рекламные службы, службу безопасности и другие функциональные подразделения.

Центры доходов (ЦД) отвечают за генерирование выручки компании. Эти подразделения занимаются продажей продукции, товаров или услуг и

формируют доходную часть бюджета. К ним относятся отделы продаж, розничные магазины, оптовые базы, агентские сети и другие коммерческие структуры.

Центры маржинального дохода (ЦМД) контролируют уровень маржинальной прибыли, что делает их ответственными за баланс между доходами и расходами. Они формируются в компаниях, где подразделения занимаются не только продажами, но и производством или другими сложными процессами, объединяющими несколько видов деятельности. Эффективность таких подразделений измеряется не просто доходами или затратами, а их разницей, образующей маржинальный доход. Маржинальная прибыль, сформированная ЦМД, сначала покрывает внутренние затраты подразделения, затем – накладные расходы всего предприятия, а оставшаяся часть идёт на формирование чистой прибыли компании. Подразделения, обеспечивающие наибольший маржинальный доход, являются наиболее ценными с точки зрения эффективности бизнеса.

Центры прибыли (ЦП) несут ответственность перед руководством за уровень полученной прибыли. В отличие от ЦМД, они учитывают финансовые результаты не только одного направления, а всего предприятия или его крупных частей. Центрами прибыли могут быть самостоятельные компании, входящие в состав холдинга, или отдельные предприятия внутри многоуровневой структуры.

Центры инвестиций (ЦИ) находятся на вершине финансовой структуры компании. Они управляют не только оборотным капиталом, но и долгосрочными активами, включая основные средства, инвестиции и дезинвестиции. Центры инвестиций принимают решения о строительстве новых производственных мощностей, модернизации оборудования, приобретении или продаже бизнеса. Основным показателем их эффективности – рентабельность активов. Как правило, центрами инвестиций являются либо самостоятельные предприятия, либо головные компании холдинговых структур, принимающие стратегические инвестиционные решения. Они оценивают окупаемость вложений и несут ответственность за финансовую устойчивость и развитие бизнеса в долгосрочной перспективе.

Таким образом, построение финансовой структуры предприятия через классификацию центров финансовой ответственности позволяет более точно управлять ресурсами, оптимизировать затраты и повышать прибыльность бизнеса. Результат анализа организационной структуры приведён в таблице 1.

Анализ организационной структуры выявляет сильные и слабые стороны управления, распределение функций и взаимосвязь подразделений. Если структура соответствует стратегическим целям, она считается эффективной. При наличии несоответствий требуется корректировка для оптимизации бизнес-процессов и усиления контроля. Результаты анализа используются для формирования финансовой структуры, центров финансовой ответственности и системы бюджетирования.

Таблица 1 – Результат анализа организационной структуры

Подразделение	Функция	Показатель деятельности	Управление			Тип ЦФО
			доходами	затратами	инвестициями	
Управляющая компания	Управление капиталом	Рентабельность капитала	ДА	ДА	ДА	ЦИ
Предприятие X	МАХ прибыль	Прибыль	ДА	ДА	НЕТ	ЦП
Направление розничной торговли	МАХ маржинальный доход	Маржинальная прибыль	ДА	ДА	НЕТ	ЦМД
Магазин 1	МАХ доход	Выручка	ДА	НЕТ	НЕТ	ЦД
Магазин 2	МАХ доход	Выручка	ДА	НЕТ	НЕТ	ЦД
Магазин 3	МАХ доход	Выручка	ДА	НЕТ	НЕТ	ЦД
Отдел оптовой торговли	МАХ маржинальный доход	Маржинальная прибыль	ДА	ДА	НЕТ	ЦМД
Оптовый склад	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Отдел по работе с корпоративными клиентами	МАХ маржинальный доход	Маржинальная прибыль	ДА	ДА	НЕТ	ЦМД
Отдел рекламы	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Отдел закупок	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Служба доставки	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Финансовая служба	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Предприятие Y	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Производство	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Цех 1	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Цех 2	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Склад	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ
Финансовая служба	MIN затраты	Затраты	НЕТ	ДА	НЕТ	ЦЗ

В последнем столбце таблицы представлены ЦФО, составляющие финансовую структуру компании. Их руководители и сотрудники отвечают за выполнение бюджета и достижение запланированных показателей. Это позволяет распределить зоны ответственности и обеспечить прозрачность бюджетного процесса.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО РАЗДЕЛУ 1

Практическое задание № 1

Компания работает на региональном рынке. Её структура включает дирекцию и три отделения:

- аудита (проведение аудиторских проверок, составление бухгалтерской отчётности, консультирование по налогообложению);
- корпоративных информационных систем (КИС) (поставка программного обеспечения, внедрение КИС, услуги по сопровождению КИС);
- компьютерной техники (продажа и обслуживание компьютеров).

Эти направления, хотя и дополняют друг друга, в целом независимы и действуют самостоятельно. Каждое отделение полностью отвечает за выручку и прямые затраты, однако на косвенные затраты (расходы на содержание дирекции, аренду помещения, рекламу, маркетинг и т. д.) эти отделения влиять не могут, так как такие вопросы решаются на уровне дирекции.

Все расчёты предприятия осуществляются через одну финансовую службу, входящую в состав дирекции. На единый счёт приходит выручка от клиентов всех трёх отделений, и с этих же счетов перечисляются средства поставщикам каждого отделения и всей фирмы в целом.

Задания:

- постройте организационную структуру;
- сделайте анализ организационной структуры;
- определите центры финансовой ответственности в компании.

Практическое задание № 2

Полиграфическая компания, основанная много лет назад, расположена в одном из центральных районов крупного города. Новая торговая точка компании, открывшаяся возле автомобильной стоянки Восточной школы бизнеса, олицетворяет попытку компании ворваться в стремительно растущий бизнес розничных услуг в сфере воспроизведения цифрового изображения. Евгений, директор нового копировального центра «Сервис», задумался над тем, как решить управленческие задачи, связанные с его новой должностью.

Копировальный центр «Сервис» предоставляет широкий спектр копировальных услуг, а также услуг, связанных с воспроизведением цифрового изображения, студентам школы бизнеса, преподавателям, администраторам и другим розничным клиентам. Основные продукты компании – черно-белые копии документов. Между тем, даже этот основной продукт не лишён разнообразия, поскольку потребители могут выбирать бумагу различного цвета, размера и качества.

Компания недавно приобрела машину, печатающую цветные копии на базе цифрового изображения. Цветные копии выпускаются разные по размеру, качеству и типу бумаги. На этом же оборудовании изготавливаются слайды для проектора, а также качественные фоторепродукции. Прочая печатная продукция представлена визитными карточками, ламинированными бирками для багажа, именными бейджами для конференций и программ обучения высшего

руководства компаний, а также студентов. Помимо собственно полиграфических услуг копировальный центр «Сервис» предоставляет также факсимильные услуги, что позволяет клиентам принимать и передавать документы. По мере поступления входящих факсов служащий центра приглашает получателя и передаёт ему документ. Кроме того, центр располагает несколькими персональными компьютерами, которые арендуются студентами почасово для работы с документами, доступа к сети Internet, работы с электронной почтой и подготовки презентаций и резюме. В центре «Сервис» имеется и оборудование для сшивания и переплёта (двумя способами) отпечатанных документов. Здесь также можно приобрести бумагу, конверты и некоторые канцтовары: скрепки, клей, папки, скотч, ручки, карандаши и маркеры.

В настоящее время в зале копировально-множительных работ центра «Сервис» в дневную смену (с 8 до 17 часов) работают пять сотрудников, в вечернюю смену (с 18 часов до полуночи), когда число посетителей уменьшается, – от двух до четырёх человек. Количество работающих в вечерние часы сотрудников зависит от ожидаемого объёма копировальных работ.

Цены на весь спектр продуктов и услуг устанавливаются с учётом цен на аналогичную продукцию у конкурентов. Разные сегменты бизнеса (виды деятельности, продуктовые линии или подразделения, обеспечивающие вклад в прибыль организации) неодинаково используют капитал: оборудование – копировальные машины и принтеры, компьютеры и факсы; помещения – офисные площади; бумагу различных типов, цветов, сортов и размеров и канцтовары.

Подход компании к бизнесу воплощается в её девизе: «Обеспечивать ценность клиенту, выполняя все качественно и быстро». Исследования рынка свидетельствуют о том, что успеха в копировальном бизнесе можно достичь, если:

- 1) предоставлять такие услуги, которые ценятся клиентами;
- 2) быстро реагировать на запросы клиентов;
- 3) обеспечивать надёжные копировальные услуги, гарантировать: чистые копии; что пакет учебных материалов содержит все страницы; что страницы надлежащим образом выровнены;
- 4) оказывать услуги по конкурентным ценам.

Задания:

- постройте организационную структуру;
- сделайте анализ организационной структуры;
- определите центры финансовой ответственности в компании;
- представьте два варианта финансовой структуры бизнеса
- определите микро и макроэкономические факторы, которые повлияют на формирование бюджета.

Практическое задание № 3

Компания «Свежие продукты» занимается производством и продажей органических продуктов питания. Это предприятие полного цикла, где процесс начинается с закупки натурального сырья у сертифицированных фермерских

хозяйств и завершается реализацией готовой продукции через собственные магазины, интернет-платформы и партнёрские сети. Основной фокус компании – производство экологически чистых продуктов с минимальной переработкой, что позволяет сохранить их натуральный состав и полезные свойства.

Производственный процесс начинается с того, что отдел закупок отбирает и приобретает качественные ингредиенты: молоко, злаки, овощи и фрукты. Далее сырье поступает на переработку в производственные цеха, где проходит обработку, фасовку и упаковку. Производственные мощности компании включают несколько специализированных подразделений: один из цехов занимается выпуском молочной продукции (йогуртов, сыров, кефира), другой отвечает за производство хлебобулочных изделий, а ещё один – за приготовление и заморозку полуфабрикатов. Контроль качества осуществляется на каждом этапе: начиная с поступления сырья и заканчивая выходом готовой продукции.

Готовая продукция отправляется на центральный склад, откуда распределяется по розничным точкам, интернет-заказам и оптовым покупателям. Складская система организована так, чтобы минимизировать сроки хранения и избежать потерь. Логистическая служба контролирует весь процесс транспортировки: машины компании ежедневно развозят продукцию в сеть фирменных магазинов, а также обеспечивают поставки для крупных партнёров – супермаркетов и специализированных магазинов здорового питания. Кроме того, отдельный отдел логистики занимается курьерской доставкой интернет-заказов.

Продажи продукции осуществляются через несколько каналов. В первую очередь, компания управляет собственной сетью магазинов «Свежие продукты», расположенных в крупных торговых зонах города. Здесь представлен полный ассортимент товаров, а также проводятся дегустации и акции для покупателей. Вторая ключевая модель продаж – сотрудничество с оптовыми клиентами, включая крупные ритейлеры, гостиницы и рестораны, которые закупают продукцию на регулярной основе. В последние годы активно развивается направление интернет-продаж: клиенты могут оформить заказ через официальный сайт компании или маркетплейсы, а логистическая служба обеспечивает оперативную доставку.

Эффективное продвижение продукции обеспечивает маркетинговый отдел. Специалисты разрабатывают рекламные кампании, организуют акции, внедряют программы лояльности для постоянных клиентов. Маркетинг охватывает как традиционные каналы (наружная реклама, участие в выставках и ярмарках), так и цифровые (SMM, SEO, работа с блогерами). Все эти инструменты помогают привлекать новую аудиторию и удерживать существующих клиентов.

Финансовая служба управляет бюджетированием и контролирует рентабельность каждого направления бизнеса. В её ведении находятся вопросы учёта доходов и расходов, анализа себестоимости продукции, а также контроля за инвестиционными проектами. Например, компания рассматривает возможность расширения производства и строительства нового логистического

центра, что потребует привлечения дополнительных инвестиций. Именно финансовый отдел анализирует целесообразность таких вложений, прогнозирует сроки окупаемости и оценивает риски.

Для поддержания стабильной работы компании важную роль играют административные подразделения. HR-служба занимается подбором персонала и обучением сотрудников, юридический отдел контролирует договорную деятельность и соответствие нормативным требованиям, а IT-специалисты обеспечивают техническую поддержку бизнес-процессов и работу онлайн-платформ.

Таким образом, «Свежие продукты» представляет собой комплексную бизнес-систему, где производство, логистика, продажи, маркетинг и финансы работают в тесной связке. Взаимодействие между подразделениями организовано так, чтобы минимизировать затраты, повысить качество обслуживания клиентов и обеспечить устойчивый рост компании.

При выполнении задания учитывайте следующий функционал подразделений.

1. Производственное подразделение

Производственное подразделение отвечает за изготовление продукции. В его состав входят:

Закупочный отдел – занимается поиском и закупкой сырья (молоко, овощи, фрукты, зерно) у сертифицированных поставщиков. Контролирует качество поставляемых компонентов.

Цех по производству молочной продукции – отвечает за производство молока, йогуртов, сыров и других молочных продуктов.

Цех по производству хлеба и выпечки – изготавливает хлебобулочные изделия, включая безглютеновую продукцию.

Цех заморозки и упаковки – занимается фасовкой и заморозкой полуфабрикатов и других товаров.

Отдел контроля качества – проверяет соответствие продукции стандартам безопасности и качества.

2. Логистика и складское хозяйство

Эта часть компании отвечает за бесперебойное снабжение и доставку продукции:

Центральный склад – основной распределительный центр, где хранится готовая продукция перед отправкой в магазины.

Распределительные центры – небольшие склады в разных регионах, позволяющие быстрее доставлять товары.

Отдел транспортной логистики – организует доставку сырья на производство и транспортировку готовой продукции.

Служба доставки – обеспечивает логистику интернет-заказов и поставки в магазины.

3. Коммерческое подразделение

Отвечает за реализацию продукции через разные каналы продаж:

Розничные магазины «Свежие продукты Маркет» – сеть фирменных магазинов (10 точек в городе), реализующих продукцию напрямую потребителям.

Оптовый отдел – сотрудничает с дистрибьюторами, супермаркетами и магазинами органических продуктов.

Интернет-магазин – управляет онлайн-продажами, взаимодействует с маркетплейсами.

Отдел по работе с корпоративными клиентами – отвечает за продажи крупным клиентам (рестораны, гостиницы, школы).

4. Маркетинг и продвижение

Обеспечивает развитие бренда и привлечение клиентов:

Отдел маркетинга – разрабатывает рекламные стратегии, организует акции, ведёт работу в социальных сетях.

Рекламный отдел – занимается созданием рекламных материалов, наружной рекламы и онлайн-контента.

Программа лояльности – поддержка и развитие бонусных программ для клиентов.

5. Финансовый отдел

Финансовое управление отвечает за бюджетирование, учёт и контроль эффективности бизнеса.

Финансовая служба – ведёт бухгалтерский учёт, анализирует затраты, контролирует финансовые потоки.

Отдел инвестиционного планирования – оценивает рентабельность новых проектов и капитальных вложений.

Контроль себестоимости – рассчитывает себестоимость продукции и выявляет возможности для оптимизации затрат.

6. Административный блок

Обеспечивает поддержку всех бизнес-процессов:

HR-служба – занимается подбором, обучением и мотивацией сотрудников.

Юридический отдел – сопровождает договорную деятельность, защищает интересы компании.

IT-отдел – отвечает за автоматизацию бизнес-процессов, поддержку интернет-магазина и работу внутренних систем.

Задания:

- проанализируйте деятельность компании «Свежие продукты»;
- постройте организационную структуру компании, отразив взаимосвязь между подразделениями, и оцените её соответствие стратегическим целям бизнеса;
- определите центры финансовой ответственности (ЦФО);
- определите микро и макроэкономические факторы, которые повлияют на формирование бюджета.

Ответ должен включать схему организационной структуры, таблицу с классификацией ЦФО и аналитические выводы.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Бюджетирование является неотъемлемой частью системы финансового управления компанией, обеспечивая планирование, контроль и анализ финансовых потоков. В рамках данного раздела рассматриваются ключевые методологические аспекты бюджетирования, позволяющие выстроить эффективную систему управления финансами.

Изучение начинается с темы **разработки форм бюджетных прогнозов**, где рассматриваются принципы построения бюджетных таблиц, структурирование данных, выделение зон ввода и итоговых расчётов, а также использование визуальных элементов для упрощения анализа информации.

Далее внимание уделяется **бюджетному регламенту** – внутреннему документу, который определяет порядок формирования, согласования и контроля исполнения бюджетов. В этом разделе рассматриваются основные методические документы, формируемые в рамках бюджетного процесса, а также распространённые ошибки, допускаемые при составлении регламентов.

Завершающей темой раздела является **организация работы бюджетного комитета**. Этот орган координирует бюджетный процесс в компании, утверждает ключевые показатели и анализирует исполнение бюджета. В данном разделе изучаются его роль, структура, основные функции, порядок проведения заседаний и механизмы контроля за процессом бюджетирования.

Раздел даёт теоретическую и практическую основу для формирования эффективной системы бюджетирования в организации, позволяя изучить его методологию и основные инструменты управления финансовыми потоками.

Темы, круг рассматриваемых вопросов, контрольные вопросы
для самопроверки и подготовки к тестовым заданиям:

Тема 4. Разработка форм бюджетных прогнозов. Качественные характеристики таблиц для формирования бюджетов. Список вопросов для проверки действий при составлении таблиц для формирования бюджетов

1. Какие основные требования предъявляются к таблицам для формирования бюджетов?
2. В чем заключается роль качественных характеристик таблиц в процессе бюджетирования?
3. Какие ключевые элементы должны быть включены в таблицы для прогнозирования бюджета?
4. Как проверить корректность данных в бюджетных таблицах?
5. Какие действия необходимо выполнить для обновления таблиц в случае изменения входных данных?

Тема 5. Методические документы по финансовому анализу, бюджетированию и управлению денежными потоками. Бюджетный регламент. Перечень основных документов, которые рекомендуется включить в бюджетный регламент. Инструкция о порядке формирования бюджетов. Ошибки, допускаемые при составлении бюджетного регламента

1. Какие документы рекомендуется включать в бюджетный регламент?
2. Какова структура и содержание инструкции о порядке формирования бюджетов?
3. Какие наиболее частые ошибки допускаются при составлении бюджетного регламента?
4. Каково значение методических документов в процессе управления денежными потоками?
5. Чем отличается бюджетный регламент от других методических документов?

Тема 6. Определение объёма работ по бюджетированию и финансовому планированию. Организация работы бюджетного комитета. Роль бюджетного комитета. Состав бюджетного комитета. Планирование работы. Проведение заседания. Контроль за процессом бюджетирования

1. Как определить объем работ по бюджетированию и финансовому планированию?
2. Какие функции выполняет бюджетный комитет в процессе бюджетирования?
3. Как формируется состав бюджетного комитета, и какие специалисты должны в него входить?
4. Какие этапы необходимо учитывать при планировании работы бюджетного комитета?
5. Как организовать контроль за процессом бюджетирования и оценить его эффективность?

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА ПО ТЕМАМ 4-6

Тема 4. Разработка форм бюджетных прогнозов

1. Какое из следующих требований относится к таблицам для формирования бюджета?

- а) таблицы должны быть максимально упрощены для быстрого чтения;
- б) таблицы должны содержать только итоговые значения;
- в) таблицы должны быть структурированы, актуальны и понятны;
- г) таблицы должны обновляться только раз в год.

Правильный ответ: в

2. Какие данные обязательно включаются в таблицы для прогнозирования бюджета?

- а) исторические данные, текущие показатели и прогнозы;
- б) только прогнозные значения;
- в) данные о доходах без учёта затрат;
- г) ручные расчёты без формул.

Правильный ответ: а

3. Что проверяется при анализе корректности таблиц для бюджетирования?

- а) эстетическая привлекательность таблицы;
- б) наличие ошибок в расчётах и связей между данными;

- c) скорость загрузки таблицы;
- d) размер шрифта текста в таблице.

Правильный ответ: b

4. Какие действия следует предпринять при изменении входных данных бюджета?

- a) пересчитать прогнозные показатели вручную;
- b) уведомить руководство и обновить данные в таблицах;
- c) составить новую таблицу;
- d) игнорировать изменения до следующего периода.

Правильный ответ: b

5. Что обеспечивает удобство использования таблиц для бюджетного прогнозирования?

- a) одноуровневая структура таблицы;
- b) автоматизация расчётов и связей между данными;
- c) исключение дополнительных аналитических показателей;
- d) уменьшение количества колонок.

Правильный ответ: b

Тема 5. Бюджетный регламент

1. Какие документы обязательно включаются в бюджетный регламент?

- a) инструкция по внутреннему документообороту;
- b) форматы отчетов, порядок формирования бюджетов, регламент утверждения;
- c) перечень руководящих сотрудников;
- d) графики отпусков.

Правильный ответ: b

2. Чем является инструкция о порядке формирования бюджетов?

- a) вспомогательным документом для отдела продаж;
- b) методическим документом, описывающим процесс составления бюджетов;
- c) документом для внешних аудиторских проверок;
- d) описание структуры компании.

Правильный ответ: b

3. Какое из утверждений о бюджетном регламенте является верным?

- a) бюджетный регламент предназначен только для финансовой службы;
- b) бюджетный регламент – это документ, устанавливающий единые правила формирования бюджетов;
- c) регламент утверждается только после окончания отчётного года;
- d) регламент можно менять без согласования с руководством.

Правильный ответ: b

4. Какая из ошибок наиболее часто встречается при составлении бюджетного регламента?

- a) использование сложных формулировок;
- b) отсутствие чётких инструкций и сроков;
- c) перегрузка регламента графиками отпусков сотрудников;
- d) слишком частое обновление документа.

Правильный ответ: b

5. В чем заключается роль методических документов в управлении денежными потоками?

- a) в упрощении анализа конкурентов;
- b) в обеспечении единого подхода к планированию, контролю и анализу денежных потоков;
- c) в автоматизации всех процессов управления;
- d) в прогнозировании доходов без учёта затрат.

Правильный ответ: b

Тема 6. Организация работы бюджетного комитета

1. Какой первый этап следует выполнить при определении объёма работ по бюджетированию?

- a) определить состав бюджетного комитета;
- b) анализировать текущие данные и планы предприятия;
- c) провести общее собрание сотрудников;
- d) создать финансовую таблицу.

Правильный ответ: b

2. Какие специалисты должны входить в состав бюджетного комитета?

- a) только сотрудники финансового отдела;
- b) руководители подразделений, финансовые аналитики, представители топ-менеджмента;
- c) представители юридического отдела;
- d) внешние аудиторы.

Правильный ответ: b

3. Какие задачи выполняет бюджетный комитет?

- a) определяет графики отпусков сотрудников;
- b) организует процесс составления, утверждения и контроля бюджетов;
- c) утверждает результаты маркетинговых исследований;
- d) проводит обучающие тренинги для персонала.

Правильный ответ: b

4. Какой из инструментов используется для контроля за процессом бюджетирования?

- a) регулярные отчёты, анализ отклонений и корректирующие действия;
- b) утверждение раз в год единого бюджета;
- c) назначение одного ответственного лица
- d) полное исключение участия сотрудников подразделений.

Правильный ответ: a

5. Что включает в себя планирование работы бюджетного комитета?

- a) подготовку списка сотрудников для участия в процессе;
- b) установление сроков, определение задач, график заседаний;
- c) выбор программного обеспечения для учёта;
- d) разработку рекламных кампаний.

Правильный ответ: b

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 4: РАЗРАБОТКА ФОРМ БЮДЖЕТНЫХ ПРОГНОЗОВ

Задача данной темы заключается в том, чтобы научиться создавать формы и шаблоны бюджетов в электронных таблицах. В процессе работы основное внимание уделяется правильной структуре данных, выделению зон ввода данных и итоговых расчётов, а также использованию визуальных элементов для упрощения восприятия формы.

Форма бюджета должна быть чётко разделена на основные блоки: доходы, затраты и итоги. Для удобства работы рекомендуется использовать цветовую кодировку. Например, зелёные клетки выделяются для ввода первичных данных, таких как объем продаж или стоимость сырья. Жёлтые клетки используются для промежуточных итогов, например, для сумм затрат по категориям. Серые клетки предназначены для отображения итоговых расчётов, таких как общая прибыль или общий бюджет.

Для упрощения работы с формой важно создать удобный интерфейс. Заголовки каждого раздела должны быть понятными, а в таблице рекомендуется предусмотреть вспомогательные строки или графы, такие как описание статьи или комментарии. Границы ячеек, выравнивание текста и условное форматирование помогут сделать таблицу более читаемой и удобной для работы.

На этапе автоматизации таблиц задачи ограничиваются использованием базовых формул, таких как суммирование или вычитание. Итоговые данные должны рассчитываться автоматически, чтобы минимизировать ручной ввод и снизить вероятность ошибок.

Практическое задание № 4. Создание формы бюджета продаж

Компания занимается производством и продажей экологически чистых моющих средств. Основные каналы продаж включают розничные магазины, интернет-магазин и корпоративных клиентов. Руководство компании планирует увеличить объем продаж за счёт выхода на новые регионы. Для этого необходимо разработать удобную форму бюджета продаж, которая позволит прогнозировать доходы и учитывать различные каналы реализации продукции.

Задание. Форма должна содержать разделы для каждого канала продаж, где будет вводиться информация о предполагаемом объёме продаж и средней цене. Итоги по каждому каналу необходимо отображать в отдельной строке, а общий объем продаж компании рассчитывать автоматически. Для упрощения работы с формой в ячейках ввода данных следует использовать зелёную цветовую заливку, для промежуточных итогов – жёлтую, а для общих итогов – серую. Это поможет чётко разделить зоны, где вводятся данные, и зоны, где отображаются расчёты.

Практическое задание № 5.

Формирование формы бюджета затрат на производство

Компания производит материалы для создания экологических крыш. Производственный процесс включает несколько ключевых категорий затрат: закупку сырья, оплату труда сотрудников, амортизацию оборудования и прочие производственные расходы. Из-за повышения цен на сырьё и увеличения минимальной заработной платы руководство ожидает роста затрат на производство в следующем году.

Задание. Для планирования бюджета затрат на производство требуется разработать форму, которая будет учитывать все категории расходов. В каждом разделе формы должны быть предусмотрены ячейки для ввода данных о затратах, выделенные зелёным цветом, чтобы пользователям было легко ориентироваться. Итоги по каждой категории расходов должны рассчитываться автоматически и отображаться в отдельных строках. В конце таблицы следует предусмотреть общий итог по всем затратам с выделением серым цветом. В таблице также стоит оставить место для пояснений или комментариев к расчётам.

Практическое задание № 6. Разработка формы бюджета маркетинга

Компания занимается производством и продажей электронных устройств. Основные маркетинговые активности включают контекстную рекламу, продвижение в социальных сетях и работу с маркетплейсами. В предстоящем году компания планирует расширить маркетинговые кампании, уделив особое внимание рекламе в социальных сетях и на маркетплейсах.

Задание. Для учёта расходов на маркетинг необходимо создать форму бюджета, которая будет включать разделы для каждого типа маркетинговой активности. Пользователь должен вводить предполагаемые затраты в выделенных зелёным цветом ячейках. Промежуточные итоги по каждому типу маркетинга будут автоматически рассчитываться и отображаться в жёлтых ячейках, а общий бюджет на маркетинг компании должен быть рассчитан автоматически в итоговой строке, выделенной серым цветом. Таблица должна быть визуально понятной, с чёткими заголовками и возможностью добавления комментариев к каждому разделу.

Практическое задание № 7. Формирование формы бюджета инвестиций

Компания планирует модернизацию производственного оборудования, чтобы увеличить эффективность работы и снизить затраты на обслуживание. План модернизации включает закупку нового оборудования, установку и обучение сотрудников работе с новой техникой. Также предусмотрены непредвиденные расходы, которые составляют определённый процент от общей стоимости проекта.

Задание. Для управления проектом требуется разработать форму бюджета инвестиций. В таблице необходимо выделить отдельные строки для каждой статьи расходов, таких как закупка оборудования, установка и обучение. Зелёные ячейки следует использовать для ввода данных о предполагаемых затратах, а серые – для итоговой строки, отображающей общую стоимость

проекта. Форма должна быть простой и удобной для внесения изменений, а также предусматривать возможность добавления пояснений или примечаний.

Практическое задание № 8. Создание сводной формы бюджета компании

Компания специализируется на производстве органических продуктов. Для планирования финансовых потоков на следующий год необходимо создать сводный бюджет, который объединяет основные категории: доходы, производственные затраты, маркетинговые расходы и административные расходы.

Задание. Форма сводного бюджета должна быть структурирована так, чтобы пользователи могли легко ориентироваться в данных. Для ввода информации о доходах и расходах следует использовать зелёные ячейки, а для итогов по каждому разделу – жёлтые. Общий итог по компании должен рассчитываться автоматически и быть выделен серым цветом. Таблица должна содержать чёткие заголовки, разделяющие категории доходов и затрат, а также графу для комментариев, где можно добавить пояснения к каждой статье бюджета.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 5: РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТНОГО РЕГЛАМЕНТА

Бюджетный регламент – это внутренний документ, определяющий порядок, сроки и правила формирования, согласования и утверждения бюджетов в компании. Он регулирует взаимодействие между подразделениями и устанавливает единые стандарты для всех участников бюджетного процесса. Разработка регламента направлена на повышение прозрачности и упорядоченности работы с бюджетами, обеспечение точности расчётов и минимизацию рисков ошибок.

Создавая регламент, необходимо учитывать структуру компании, её бизнес-процессы и особенности взаимодействия между подразделениями. В первую очередь, важно определить основные виды бюджетов, которые составляются в компании: операционные, инвестиционные, финансовые или сводные. Следующим шагом является описание последовательности действий при разработке бюджета, включая сбор исходных данных, проведение расчётов, анализ, согласование и утверждение.

В бюджетном регламенте также необходимо указать, кто отвечает за выполнение каждой стадии процесса. Это могут быть руководители подразделений, специалисты финансового отдела, члены бюджетного комитета или другие ответственные лица. Документ должен содержать чёткие сроки для каждой стадии бюджетного цикла, чтобы обеспечить своевременность планирования.

Регламент должен предусматривать формы и шаблоны, которые используются для составления бюджетов, а также порядок их заполнения. Рекомендуется включить в документ примеры форм, инструкции по их заполнению и пояснения к ключевым показателям. Важным элементом регламента является описание процесса контроля за выполнением бюджета, включая анализ отклонений, их причины и действия по устранению.

Бюджетный регламент необходимо регулярно пересматривать и обновлять в зависимости от изменений в структуре компании, бизнес-процессах или внешних условиях.

Практическое задание № 9. Разработка бюджетного регламента для производственной компании

Компания «Строительство» занимается производством строительного оборудования. Основными подразделениями являются производственный отдел, логистическая служба, коммерческое подразделение, отдел маркетинга и административный блок. Производственный отдел отвечает за изготовление оборудования, логистика занимается доставкой продукции клиентам, коммерческое подразделение – продажами, а маркетинг – продвижением товаров на рынке.

Для компании важно организовать бюджетирование так, чтобы все подразделения работали синхронно и соблюдали сроки предоставления данных. Главная задача – определить порядок взаимодействия между подразделениями при составлении операционного бюджета. В бюджетном регламенте необходимо описать, как производственный отдел предоставляет данные о планируемых затратах на сырье и оплату труда, коммерческое подразделение – прогнозы продаж, а логистика – расходы на доставку.

Регламент должен содержать раздел о порядке утверждения бюджета. Например, производственный отдел предоставляет данные финансовому отделу, который их анализирует и составляет сводный бюджет, после чего документ направляется на согласование руководству. Также в регламенте нужно описать механизм контроля за выполнением бюджета, включая периодический анализ отклонений и составление отчетов.

Практическое задание № 10. Разработка бюджетного регламента для компании розничной торговли

Компания «Маркет» управляет сетью продуктовых магазинов и включает несколько ключевых подразделений: управление сетью магазинов, складская логистика, отдел закупок и финансовый отдел. Магазины обеспечивают продажи, складская логистика занимается хранением и доставкой товаров, отдел закупок отвечает за поставки, а финансовый отдел занимается составлением и контролем бюджета.

Для компании важно организовать процесс бюджетирования таким образом, чтобы каждый магазин предоставлял свои прогнозы по продажам и затратам, а складская логистика – данные о планируемых расходах на хранение и доставку. В бюджетном регламенте нужно указать, как данные собираются от магазинов и подразделений, какие сроки установлены для их предоставления, а также в каком формате они должны быть представлены.

Регламент должен включать порядок формирования бюджета доходов и расходов, утверждение сводного бюджета на уровне финансового отдела и руководства компании. Необходимо описать процесс мониторинга выполнения бюджета, включая периодическую отчетность магазинов и анализ фактических данных по сравнению с плановыми. Отдельное внимание следует уделить

внесению изменений в бюджет в случае непредвиденных ситуаций, таких как сезонные колебания спроса или изменения цен на товары.

Практическое задание № 11. Разработка бюджетного регламента для компании в сфере услуг

Компания предоставляет IT-услуги и разработку программного обеспечения. Структура компании включает департамент разработки, отдел продаж, маркетинговый отдел, техническую поддержку и административный блок. Департамент разработки занимается выполнением проектов, отдел продаж привлекает клиентов, маркетинг занимается продвижением услуг, а техническая поддержка обслуживает текущих клиентов.

Для компании важно разработать регламент, который учитывает специфику проектной работы. Каждый проект имеет свою стоимость и сроки выполнения, поэтому бюджетирование должно быть гибким. Регламент должен предусматривать процесс формирования бюджета по проектам, включая оценку доходов от каждого клиента и затрат на выполнение работы, таких как зарплата разработчиков, аренда оборудования и прочие расходы.

В документе нужно описать, как данные от каждого отдела собираются и передаются в финансовую службу, где формируется сводный бюджет. Также регламент должен включать правила распределения накладных расходов между проектами и их учёта в бюджете. Контроль выполнения бюджета должен быть организован поэтапно, с анализом отклонений на каждом этапе выполнения проектов и корректировкой бюджета при необходимости.

Важным разделом регламента является порядок согласования дополнительных расходов, если проект требует больше ресурсов, чем планировалось. Это поможет избежать задержек в работе и сохранить прозрачность финансового управления.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 6: ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ БЮДЖЕТНОГО КОМИТЕТА

Бюджетный комитет является ключевым элементом системы управления бюджетным процессом. Его основная задача – координация и контроль всех этапов бюджетирования, от планирования до анализа исполнения бюджетов. Комитет формируется из представителей различных подразделений компании, чтобы обеспечить согласованность действий и учёт интересов всех направлений деятельности.

Первым шагом в организации работы бюджетного комитета является определение его состава. Как правило, в комитет входят руководители ключевых подразделений, представители финансовой службы и топ-менеджеры компании. Это позволяет объединить экспертизу в различных областях и эффективно распределить ответственность за выполнение задач.

Второй важный аспект – определение роли и функций бюджетного комитета. Комитет занимается разработкой бюджета, рассмотрением и утверждением предложений от подразделений, контролем исполнения бюджета, а также анализом отклонений. Его работа строится на основании заранее

утверждённого плана, который включает график заседаний, повестку и ключевые вопросы для обсуждения.

Для эффективной работы бюджетного комитета важно организовать прозрачный процесс взаимодействия между подразделениями. В каждом подразделении должны быть назначены ответственные за сбор данных и подготовку предложений для бюджета. Эти данные передаются в комитет для рассмотрения и включения в общий бюджет.

Заседания бюджетного комитета должны проводиться регулярно, например, ежемесячно или ежеквартально, в зависимости от потребностей компании. Каждое заседание должно сопровождаться протоколом, который фиксирует принятые решения и планы дальнейших действий. Комитет также отвечает за контроль исполнения бюджета, анализ причин отклонений и разработку корректирующих мероприятий.

Практическое задание № 12. Организация работы бюджетного комитета в производственной компании

Компания «Стальные конструкции» занимается производством металлических конструкций и включает в себя несколько подразделений: производственный отдел, логистику, коммерческий отдел, отдел закупок и административную службу. Производство отвечает за выпуск продукции, логистика – за доставку готовых изделий, коммерческий отдел занимается продажами, а закупки обеспечивают предприятие сырьём. Для эффективного управления финансами руководство решило создать бюджетный комитет. Основные задачи комитета включают согласование бюджетов подразделений, контроль выполнения бюджета и анализ финансовых показателей. В состав комитета вошли руководители всех ключевых подразделений, главный бухгалтер и генеральный директор.

Процесс работы комитета начинается с предоставления подразделениями данных о планируемых доходах и расходах. Например, производственный отдел предоставляет информацию о планируемых объёмах выпуска и затратах на сырьё, логистика – о затратах на транспорт, а коммерческий отдел – о прогнозах продаж. Все данные анализируются и обсуждаются на заседаниях комитета. Принятые решения фиксируются в протоколе, а затем доводятся до подразделений. В случае отклонений от утверждённого бюджета, например, при увеличении цен на сырьё, комитет анализирует ситуацию и вносит изменения в бюджет.

Задание:

- опишите, как должен быть организован процесс предоставления данных для бюджета каждым подразделением компании «Стальные конструкции»;
- сформулируйте регламент работы бюджетного комитета, включая состав участников, частоту заседаний и основные задачи на каждом этапе;
- разработайте форму протокола заседания бюджетного комитета, включающего ключевые вопросы для обсуждения и утверждённые решения.

Практическое задание № 13. Организация работы бюджетного комитета в компании розничной торговли

Компания «Домашний стиль» управляет сетью магазинов, специализирующихся на продаже товаров для дома. В структуру компании входят центральный офис, региональные управляющие, отдел закупок, складская логистика и маркетинговый отдел. Центральный офис координирует работу всей сети, региональные управляющие отвечают за выполнение планов продаж, а складская логистика занимается доставкой товаров в магазины.

Для организации бюджетирования компания создала бюджетный комитет. Его задача – формирование сводного бюджета компании, контроль за его исполнением и анализ отклонений. В состав комитета вошли региональные управляющие, руководитель отдела закупок, директор по логистике, финансовый директор и генеральный директор.

Работа комитета начинается с предоставления каждым магазином данных о планируемых продажах и расходах. Эти данные анализируются региональными управляющими, которые затем передают их в центральный офис. Финансовый отдел объединяет информацию и готовит сводный бюджет, который рассматривается и утверждается на заседаниях комитета.

На заседаниях обсуждаются ключевые вопросы, такие как прогноз доходов, затраты на маркетинг, аренду и логистику. При необходимости вносятся корректировки в бюджет, например, при изменении цен поставщиков или вводе новых торговых точек. Комитет также рассматривает отклонения от бюджета, выявляет их причины и разрабатывает корректирующие меры.

Задание:

- разработайте порядок сбора данных от магазинов компании «Домашний стиль» для формирования бюджета, включая сроки и ответственных лиц;
- составьте график заседаний бюджетного комитета, указав основные темы для обсуждения на каждом заседании;
- создайте структуру сводного бюджета для компании, отражающую доходы, расходы и ключевые показатели эффективности.

Практическое задание № 14. Организация работы бюджетного комитета в компании сферы услуг

Компания «Софт» предоставляет услуги по разработке программного обеспечения. В структуру компании входят отдел разработки, отдел продаж, маркетинговый отдел, техническая поддержка и административный блок. Отдел разработки отвечает за выполнение клиентских проектов, продажи привлекают новых клиентов, а маркетинг занимается продвижением услуг.

Для управления финансовыми потоками в компании был создан бюджетный комитет. В его состав вошли руководители всех ключевых подразделений, а также финансовый директор. Основной задачей комитета является формирование бюджета по проектам, контроль его исполнения и анализ эффективности затрат.

Каждый отдел предоставляет данные для формирования бюджета. Например, отдел разработки оценивает затраты на реализацию проектов,

включая оплату труда сотрудников и затраты на инфраструктуру. Отдел продаж прогнозирует доходы от новых клиентов, а маркетинг предоставляет данные о планируемых расходах на рекламу. Все эти данные объединяются в сводный бюджет, который рассматривается и утверждается бюджетным комитетом.

Заседания комитета проводятся ежемесячно. На них обсуждаются текущие показатели, анализируются отклонения от бюджета и принимаются решения о перераспределении ресурсов между проектами. В случае возникновения дополнительных затрат на проекты комитет рассматривает их целесообразность и утверждает или отклоняет предложения. Это позволяет компании поддерживать высокую финансовую дисциплину и эффективно управлять проектами.

Задание:

- опишите этапы формирования бюджета по проектам в компании «Софт», включая взаимодействие между отделами разработки, продаж и маркетинга.
- разработайте регламент контроля за выполнением бюджета проектов, включая анализ отклонений и корректирующие меры.
- создайте пример повестки дня для заседания бюджетного комитета, включив обсуждение текущих проектов, анализа затрат и прогнозов доходов.

Практическое задание № 15. Разработка форм бюджетных прогнозов, бюджетный регламент, организация работы бюджетного комитета

Компания «Сельхозоборудование» занимается разработкой, производством и продажей сельскохозяйственного оборудования, предназначенного для механизации и автоматизации аграрных процессов. Продукция компании включает автоматизированные системы полива, обеспечивающие эффективное орошение сельскохозяйственных угодий, тракторные прицепы, используемые для транспортировки урожая и сельскохозяйственных грузов, измельчители кормов, применяемые в животноводстве для подготовки кормовых смесей, а также зерноочистительное оборудование, предназначенное для обработки и хранения зерновых культур.

Компания ориентирована на потребности различных сегментов аграрного рынка, предлагая как решения для крупных агрохолдингов, так и оборудование для малых фермерских хозяйств. Клиентская база включает промышленные сельскохозяйственные комплексы, использующие высокотехнологичное оборудование для массового производства, фермерские хозяйства, которые стремятся повысить эффективность ручного труда за счёт механизации, а также дистрибьюторов сельскохозяйственной техники, занимающихся поставками оборудования на региональные рынки.

Кроме стандартных моделей, компания разрабатывает индивидуальные решения под потребности конкретных клиентов, что делает продукцию востребованной в разных климатических зонах и аграрных условиях. Производственные мощности компании позволяют выпускать продукцию высокой точности и качества, соответствующую современным требованиям

отрасли, а наличие сервисной поддержки и гарантийного обслуживания повышает лояльность клиентов и конкурентоспособность на рынке.

В структуру компании входят несколько ключевых подразделений:

Производственный отдел, отвечающий за закупку сырья, производство и контроль качества продукции.

Коммерческий отдел, занимающийся взаимодействием с клиентами, обработкой заказов и планированием продаж.

Логистический отдел, который управляет поставками сырья и доставкой готовой продукции клиентам.

Маркетинговый отдел, отвечающий за продвижение продукции через отраслевые выставки, интернет-маркетинг и сотрудничество с партнёрами.

Финансовая служба, которая ведёт бухгалтерский и управленческий учёт, разрабатывает финансовые стратегии и контролирует бюджетные процессы.

Административный блок, включающий HR-службу, юридический отдел и IT-подразделение.

Руководство компании стремится повысить эффективность управления финансами и видит основные проблемы в отсутствии единой системы бюджетирования.

На данный момент **каждое подразделение ведёт финансовое планирование самостоятельно**, без единого стандарта. Производственный отдел рассчитывает затраты на закупку сырья и производство, но его прогнозы часто расходятся с данными коммерческого отдела, который планирует продажи, не учитывая возможные изменения в себестоимости. Логистический отдел сталкивается с нехваткой бюджета на транспортировку продукции, так как его потребности не согласовываются с общими финансовыми планами.

Маркетинговые затраты планируются на основе предыдущего года, без глубокого анализа их эффективности. Из-за этого возможны лишние расходы на неэффективные рекламные каналы. Финансовая служба вынуждена каждый месяц пересматривать и корректировать бюджет из-за несогласованных планов различных подразделений.

В компании **отсутствует чёткий регламент бюджетного процесса**. Подразделения подают финансовые заявки в разное время, часто с задержками, из-за чего процесс согласования бюджетов затягивается. Отчётность по исполнению бюджета ведётся нерегулярно, а анализ отклонений практически не проводится.

Бюджетный комитет существует формально, но заседания проводятся нерегулярно. В случае срочных финансовых решений решения принимаются в авральном режиме, без установленного порядка. Это приводит к тому, что некоторые затраты превышают запланированные суммы, а корректировки бюджета приходится делать «по факту», что снижает эффективность финансового управления.

Чтобы решить эти проблемы, руководство компании приняло решение о **модернизации системы бюджетирования**. Это включает три ключевых направления:

Разработку унифицированных форм бюджетных прогнозов для всех подразделений, чтобы информация предоставлялась в едином формате.

Создание бюджетного регламента, который конкретизирует процесс бюджетирования, сроки подачи данных и порядок их согласования.

Организацию работы бюджетного комитета, который будет регулярно проводить заседания, анализировать отклонения от бюджета и координировать финансовое управление.

Для выполнения этих задач необходимо провести комплексную работу, внедрив единые правила и инструменты бюджетирования, которые обеспечат согласованность действий всех подразделений и прозрачность финансовых процессов.

Задание 1. Разработка форм бюджетных прогнозов

Финансовая служба компании должна создать единые стандарты для формирования бюджетных прогнозов. Основная задача – разработать удобные и структурированные формы бюджетов, которые будут использоваться всеми подразделениями.

Требуется:

Составить **шаблон бюджета продаж**, где будут учитываться прогнозируемые объёмы реализации, средняя цена продукции и планируемая выручка.

Разработать **форму бюджета затрат на производство**, включающую затраты на сырьё, оплату труда, амортизацию оборудования и прочие производственные расходы.

Создать **шаблон бюджета маркетинга**, в котором предусмотрены статьи расходов на рекламу, продвижение и участие в отраслевых выставках.

Включить в каждую форму чёткое разделение зон ввода данных и итоговых расчётов (например, зелёные ячейки для ввода данных, серые — для итогов).

Обеспечить удобную навигацию и визуальное выделение ключевых показателей с помощью цветовой кодировки.

Задание 2. Разработка бюджетного регламента

Для стандартизации процесса бюджетирования необходимо разработать внутренний документ, который регламентирует порядок составления, согласования и контроля исполнения бюджетов.

Требуется:

Определить **виды бюджетов**, формируемых в компании: операционный, инвестиционный, финансовый.

Разработать **график бюджетного процесса**, включающий ключевые этапы: сбор данных, анализ, согласование и утверждение бюджетов.

Установить **ответственных за бюджетирование** в каждом подразделении, указав, кто предоставляет данные, кто их анализирует и кто утверждает.

Определить **форматы и шаблоны**, которые будут использоваться для подачи бюджетов.

Включить в регламент **механизм контроля за исполнением бюджета** и процесс корректировки в случае значительных отклонений от плановых показателей.

Задание 3. Организация работы бюджетного комитета

Для эффективного управления бюджетным процессом необходимо наладить работу бюджетного комитета, который будет координировать взаимодействие между подразделениями, утверждать бюджеты и контролировать их исполнение.

Требуется:

Определить **состав бюджетного комитета**, включив в него руководителей ключевых подразделений, финансового директора и генерального директора.

Разработать **регламент проведения заседаний**, включая периодичность (например, раз в квартал), порядок подготовки к заседанию и ключевые вопросы для обсуждения.

Составить **структуру повестки заседания**, включающую анализ текущего исполнения бюджета, рассмотрение запросов на корректировку и обсуждение прогнозов на следующий период.

Разработать **шаблон протокола заседания**, фиксирующий основные решения и ответственных за их выполнение.

Определить **механизм контроля исполнения принятых решений**, включая систему отчётности и ответственности за выполнение бюджетных показателей.

Ожидаемый результат:

После выполнения всех заданий компания «Сельхозоборудование» получит понятную и структурированную систему бюджетирования. Формы бюджетных прогнозов позволят унифицировать процесс составления бюджетов и сделают его более прозрачным. Бюджетный регламент обеспечит единые правила взаимодействия между подразделениями, что ускорит процесс согласования бюджетов. Организация работы бюджетного комитета поможет компании оперативно принимать решения по корректировке бюджета, анализировать его исполнение и повышать финансовую дисциплину.

Этот кейс охватывает ключевые элементы управления бюджетным процессом и позволяет на практике освоить принципы формирования бюджетов, их регламентации и контроля.

РАЗДЕЛ 3. СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Выбор системы бюджетирования играет ключевую роль в управлении финансами компании, определяя подходы к планированию, контролю и анализу бюджетных показателей. В данном разделе рассматриваются три основные системы бюджетирования: приростное, скользящее и бюджетирование «с нуля».

Приростное бюджетирование основано на использовании данных предыдущего периода с корректировкой на текущие изменения. Оно широко применяется в компаниях со стабильной финансовой структурой, но может приводить к неэффективному распределению ресурсов.

Скользящее бюджетирование позволяет регулярно обновлять бюджет, добавляя новый период вместо завершённого. Этот метод особенно полезен в условиях динамичной рыночной среды, обеспечивая гибкость планирования и адаптацию к изменениям.

Бюджетирование «с нуля» предполагает полный пересмотр всех статей расходов, требуя обоснования каждой из них. Такой подход помогает оптимизировать затраты, но требует значительных временных и финансовых ресурсов.

Раздел посвящён изучению особенностей этих систем, их преимуществ и недостатков, а также условиям, в которых их применение наиболее эффективно.

Темы, круг рассматриваемых вопросов, контрольные вопросы
для самопроверки и подготовки к тестовым заданиям

Тема 7. Приростное бюджетирование. Суть системы. Преимущества и недостатки приростного бюджетирования

1. В чем заключается суть приростного бюджетирования, и какие показатели используются в этом процессе?
2. Какие преимущества даёт использование приростного бюджетирования для компаний?
3. Какие основные недостатки характерны для приростного бюджетирования?
4. В каких ситуациях приростное бюджетирование наиболее эффективно?
5. Почему приростное бюджетирование может привести к неэффективному использованию ресурсов?

Тема 8. Скользящий бюджет. Суть системы. Этапы внедрения. Преимущества и недостатки скользящего бюджетирования. Ограничения скользящего бюджетирования

1. Каковы ключевые особенности скользящего бюджетирования, отличающие его от других систем?
2. Какие этапы включает процесс внедрения скользящего бюджета в компании?
3. Какие преимущества даёт использование скользящего бюджета для управления финансами?
4. В чем заключаются основные ограничения скользящего бюджетирования?

5. Почему скользящий бюджет требует регулярного пересмотра и обновления?

Тема 9. Бюджетирование «с нуля». Суть системы. Этапы бюджетирования «с нуля». Преимущества и недостатки бюджетирования «с нуля». Примеры использования системы бюджетирования «с нуля».

1. В чем заключается принципиальная разница между бюджетированием «с нуля» и приростным бюджетированием?

2. Какие этапы включает процесс бюджетирования «с нуля»?

3. Какие преимущества компании могут получить при использовании системы бюджетирования «с нуля»?

4. Каковы основные недостатки и риски внедрения бюджетирования «с нуля»?

5. В каких ситуациях применение бюджетирования «с нуля» наиболее оправдано?

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА ПО ТЕМАМ 7-9

Тема 7. Приростное бюджетирование

1. Какой принцип лежит в основе приростного бюджетирования?

- a) каждый новый бюджет рассчитывается с нуля;
- b) бюджет следующего периода формируется на основе показателей предыдущего с учётом корректировок;
- c) планирование бюджета ведётся на основе прогнозов без учёта прошлых периодов;
- d) финансирование происходит только после достижения ключевых показателей.

Правильный ответ: b

2. Какое из следующих преимуществ характерно для приростного бюджетирования?

- a) повышает гибкость бюджетного процесса;
- b) позволяет быстро реагировать на изменения рыночных условий;
- c) упрощает планирование за счёт использования предыдущих данных;
- d) исключает риск перерасхода средств.

Правильный ответ: c

3. Какой главный недостаток приростного бюджетирования?

- a) требует значительных временных затрат;
- b) может приводить к неэффективному распределению ресурсов;
- c) полностью исключает возможность учета инфляции;
- d) позволяет перераспределять бюджетные средства без ограничений.

Правильный ответ: b

4. В каком случае приростное бюджетирование наиболее эффективно?

- a) при разработке бюджета для стартапов;
- b) в стабильных компаниях с устойчивыми финансовыми показателями;
- c) в условиях высокой неопределённости рынка;
- d) в отраслях с динамично меняющейся конкурентной средой.

Правильный ответ: b

5. Какой фактор чаще всего упускается при использовании приростного бюджетирования?

- a) реальные финансовые возможности компании;
- b) исторические данные о продажах;
- c) эффективность текущих затрат;
- d) потребности внутренних подразделений.

Правильный ответ: c

Тема 8. Скользящий бюджет

1. Что является основной характеристикой скользящего бюджета?

- a) он составляется единовременно на весь год;
- b) бюджет постоянно обновляется, добавляя новый период вместо завершённого;
- c) в основе лежат прогнозные данные без учёта предыдущих периодов;
- d) бюджет разрабатывается исключительно на короткий срок.

Правильный ответ: b

2. Какой из этапов не относится к внедрению скользящего бюджета?

- a) определение ключевых показателей;
- b) разработка годового бюджета без корректировок;
- c) регулярный пересмотр бюджетных данных;
- d) анализ фактических и прогнозных данных.

Правильный ответ: b

3. Какое преимущество даёт скользящее бюджетирование?

- a) позволяет учитывать изменения внешней среды и корректировать бюджет;
- b) исключает необходимость пересмотра бюджета в течение года;
- c) упрощает процесс бюджетирования за счёт единовременного планирования;
- d) снижает трудозатраты на управление бюджетом.

Правильный ответ: a

4. Какое из ограничений характерно для скользящего бюджетирования?

- a) не учитывает изменения в бизнес-среде
- b) требует больших временных и финансовых ресурсов на обновление;
- c) позволяет планировать бюджет только на квартал;
- d) не может использоваться в крупных компаниях.

Правильный ответ: b

5. Почему скользящий бюджет считается полезным инструментом для компаний с динамичной средой?

- a) обеспечивает точный финансовый контроль без необходимости пересмотра;
- b) позволяет гибко корректировать бюджет в зависимости от ситуации;
- c) исключает риск отклонений бюджета от фактических данных;
- d) гарантирует фиксированные расходы на весь период.

Правильный ответ: b

Тема 9. Бюджетирование «с нуля»

1. Какова основная особенность бюджетирования «с нуля»?

- a) формирование бюджета на основе прошлых данных;
- b) отсутствие анализа эффективности прошлых затрат;

- с) полный пересмотр всех затрат и их обоснование;
- д) создание бюджета исключительно на краткосрочный период.

Правильный ответ: с

2. Какой главный недостаток бюджетирования «с нуля»?

- а) высокая трудоёмкость и затраты времени;
- б) игнорирование прошлых данных о продажах;
- с) не учитывает экономическую ситуацию в стране;
- д) позволяет сократить лишние расходы.

Правильный ответ: а

3. В каких ситуациях целесообразно применять бюджетирование «с нуля»?

- а) в условиях стабильного рынка и прогнозируемых расходов;
- б) в крупных компаниях, работающих по традиционной системе бюджетирования;
- с) при необходимости пересмотреть структуру затрат и оптимизировать расходы;
- д) для быстрого формирования бюджета без детального анализа.

Правильный ответ: с

4. Какой ключевой этап включает процесс бюджетирования «с нуля»?

- а) анализ текущих показателей и корректировка бюджета на их основе;
- б) определение минимально необходимых затрат и их обоснование;
- с) перенос всех затрат предыдущего года на новый бюджетный период;
- д) исключение затрат, не соответствующих целям предыдущих лет.

Правильный ответ: б

5. Какое из преимуществ характерно для бюджетирования «с нуля»?

- а) позволяет эффективно пересмотреть затраты и сократить неэффективные расходы;
- б) упрощает процесс бюджетирования за счёт использования старых данных;
- с) полностью исключает необходимость согласования бюджета;
- д) исключает необходимость анализа затрат по подразделениям.

Правильный ответ: а

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ
ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 7. ПРИРОСТНОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Приростное бюджетирование – это метод планирования, при котором показатели текущего бюджета формируются на основе бюджета предыдущего периода с учётом определённых корректировок. В большинстве случаев корректировки включают изменения цен, инфляционные ожидания, рост объёмов производства или изменения в стратегии компании. Такой подход позволяет упростить процесс бюджетирования, так как не требует пересмотра всей структуры затрат и доходов с нуля.

Метод приростного бюджетирования особенно эффективен для компаний с **предсказуемыми бизнес-процессами**, где основные статьи бюджета не претерпевают значительных изменений от периода к периоду. Однако такой метод может приводить к **консервации неэффективных расходов**, так как

автоматически включаются прошлогодние затраты, даже если они больше нецелесообразны.

Основные этапы приростного бюджетирования включают:

1. Определение базового бюджета на основе данных предыдущего периода.
2. Анализ факторов, влияющих на изменение бюджета (рост цен, изменение объемов продаж, новые проекты).
3. Применение процентных корректировок к отдельным статьям бюджета.
4. Утверждение бюджета и его адаптация при необходимости.
5. Контроль исполнения и анализ отклонений.

Для эффективного использования метода необходимо:

- Регулярно анализировать структуру расходов, чтобы избежать автоматического включения неэффективных затрат.
- Корректировать приростные коэффициенты в зависимости от изменений на рынке и внутри компании.
- Сопоставлять прогнозные данные с фактическими, выявляя причины отклонений.

Решение заданий по теме: Приростное бюджетирование

Для решения кейсов, связанных с приростным бюджетированием, необходимо выполнить следующие действия:

1. Анализ базового бюджета. Перед внесением изменений в бюджет необходимо изучить финансовые показатели прошлого периода. Следует определить основные статьи доходов и расходов, понять, какие из них являются постоянными, а какие могут изменяться.

2. Определение факторов корректировки. В кейсах обычно указываются изменения, влияющие на бюджет: рост цен, изменение объёмов производства, увеличение затрат на маркетинг и т. д. Необходимо выявить, какие статьи бюджета требуют корректировки, и определить процент или сумму изменения.

3. Применение приростных коэффициентов. На основе полученных данных корректируются показатели бюджета. Например, если прогнозируется рост цен на сырьё на 7 %, к соответствующей статье бюджета добавляется этот процент.

4. Анализ последствий корректировок. После внесения изменений необходимо проанализировать, как они повлияют на общий финансовый результат. Следует рассмотреть возможные риски, связанные с ростом затрат, и оценить, требуется ли дополнительная оптимизация.

5. Оформление обновлённого бюджета. Итоговый документ должен содержать откорректированные данные, а также комментарии к изменениям. Важно выделить зоны, которые требуют дополнительного контроля.

Применение этих шагов позволит эффективно решать кейсы по теме приростного бюджетирования, учитывать изменения внешней среды и планировать бюджет с учётом актуальных данных.

Практическое задание № 16. Бюджетирование затрат на производство

Компания «АгроМеханика» занимается производством сельскохозяйственного оборудования и ежегодно планирует бюджет на закупку сырья, оплату труда работников, амортизацию оборудования и прочие производственные затраты. В прошлом году общий объем затрат на производство составил 100 млн рублей. Руководство компании ожидает рост затрат в следующем году из-за инфляции и увеличения объемов производства.

На основе анализа рыночных тенденций прогнозируется:

- увеличение цен на сырье на 7 %;
- рост затрат на оплату труда на 5 %;
- амортизационные расходы останутся на прежнем уровне;
- прочие затраты могут увеличиться на 3 %.

Задание:

- разработайте форму бюджета затрат на производство с учётом приростного метода;
- определите, какие корректировки необходимо внести в отдельные статьи затрат;
- проанализируйте, какие риски могут возникнуть при использовании данного метода.

Практическое задание № 17. Прогнозирование бюджета маркетинга

Компания «Экологические продукты» занимается производством органических продуктов питания. Для продвижения своей продукции она ежегодно закладывает бюджет на маркетинговые активности, включая рекламу, участие в выставках и интернет-маркетинг. В прошлом году маркетинговый бюджет составил 20 млн рублей.

Руководство приняло решение использовать приростное бюджетирование и внести корректировки:

- увеличить расходы на интернет-маркетинг на 10 %, так как этот канал показал высокую эффективность;
- сохранить расходы на выставки на уровне прошлого года;
- уменьшить бюджет на традиционные рекламные каналы (печать, ТВ) на 5 %.

Задание:

- разработайте форму бюджета маркетинга с учётом заданных корректировок;
- определите, какие преимущества и недостатки приростного метода в данном случае;
- предложите альтернативные способы бюджетирования, которые могли бы быть эффективнее.

Практическое задание № 18. Планирование операционного бюджета в розничной сети

Компания «Управление магазинами» управляет сетью магазинов одежды и ежегодно формирует операционный бюджет, включая аренду

помещений, оплату коммунальных услуг, зарплату сотрудников и закупку товаров. В прошлом году операционный бюджет составил 50 млн рублей.

Компания ожидает:

- рост арендных ставок на 8% в связи с увеличением рыночных цен;
- увеличение затрат на оплату труда на 6% из-за индексации зарплат;
- снижение расходов на закупку товаров на 4%, так как в этом году компания получила более выгодные условия от поставщиков.

Задание:

- составьте операционный бюджет;
- проанализируйте, какие риски могут возникнуть при использовании приростного бюджетирования;
- определите, в каких случаях приростное бюджетирование может оказаться неэффективным.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 8: СКОЛЬЗЯЩИЙ БЮДЖЕТ

Скользящий бюджет – это система финансового планирования, при которой бюджет регулярно обновляется путём добавления нового периода вместо завершённого. Такой подход позволяет компании **гибко реагировать на изменения**, поддерживая актуальность финансовых планов. В отличие от традиционного бюджетирования, где планирование охватывает фиксированный временной промежуток (например, год), в скользящем бюджете план всегда охватывает определённый временной горизонт, например, 12 месяцев, квартал или полгода.

Применение скользящего бюджетирования особенно актуально для **компаний с динамичным рынком**, где требуется регулярная адаптация к изменяющимся условиям. Этот метод помогает:

- постоянно держать бюджет в актуальном состоянии;
- быстро реагировать на изменения в бизнес-среде;
- оптимизировать использование ресурсов за счёт корректировки планов;
- однако метод требует значительных трудозатрат, поскольку бюджет пересматривается на регулярной основе.

Ключевые этапы внедрения скользящего бюджетирования включают:

- 1) определение временного горизонта планирования;
- 2) разработка механизма обновления бюджета;
- 3) определение показателей, требующих регулярной корректировки;
- 4) автоматизация процесса пересмотра бюджета.

Эффективность метода во многом зависит от **доступности актуальных данных** и скорости их обработки, а также от возможности корректировать бюджетные параметры в режиме реального времени.

Решение кейсов по теме: Скользящий бюджет

Рекомендуемая последовательность действий при решении заданий:

1. Определение временного горизонта. В каждом кейсе необходимо уточнить, на какой период составляется бюджет (например, квартал или год) и как часто он должен обновляться.

2. Анализ изменений внешней среды. В кейсах указываются факторы, влияющие на финансовые показатели: колебания спроса, сезонные изменения, изменение цен на сырье. Эти данные необходимо учитывать при каждом пересмотре бюджета.

3. Корректировка данных. Каждый новый период бюджетирования требует пересмотра ключевых показателей. Например, если в текущем месяце продажи снизились на 10 %, то это может потребовать корректировки прогнозов на следующие месяцы.

4. Обоснование изменений. Каждая корректировка должна быть логически объяснена. Например, если компания пересматривает бюджет на закупки, необходимо указать, что корректировка вызвана изменением спроса или изменением контрактных условий с поставщиками.

5. Оформление обновлённого бюджета. В документе должно быть указано, какие данные были пересмотрены, какие остались неизменными, и какие прогнозы применяются к следующим периодам.

Правильное использование этих шагов поможет обеспечить **гибкость и адаптивность** бюджетного процесса, что особенно важно для компаний, работающих в динамичной среде.

Практическое задание № 19. Управление бюджетом закупок в торговой сети

Компания «Продуктовая линия» управляет сетью продуктовых магазинов и закупает товары у различных поставщиков. Сезонность, колебания цен и изменения спроса требуют регулярного обновления бюджета закупок. Руководство приняло решение внедрить скользящее бюджетирование, пересматривая бюджет закупок ежемесячно.

На текущий момент закупочный бюджет на квартал составляет 30 млн рублей. Однако ожидаются изменения:

- рост цен на импортные товары из-за колебаний валютного курса;
- повышенный спрос на сезонные продукты, что требует увеличения закупок в следующем месяце;
- пересмотр контрактов с поставщиками, что может повлиять на закупочные цены.

Задание:

- разработайте шаблон скользящего бюджета для закупок, включающий графы для обновления данных каждый месяц;
- определите, какие показатели требуют регулярной корректировки;
- оцените, какие преимущества и сложности может принести скользящий бюджет для компании.

Практическое задание № 20. Прогнозирование бюджета продаж в производственной компании

Компания «Техника для дома» производит бытовую электронику и продаёт продукцию через розничные сети и интернет-магазины. Продажи зависят от сезонных факторов, рекламных кампаний и появления новых моделей. Руководство компании решило перейти на скользящий бюджет, обновляя прогноз продаж ежеквартально.

На текущий момент прогноз продаж на год составляет 500 млн рублей, однако в последние месяцы произошли изменения:

- введён новый модельный ряд, что может повлиять на объем продаж;
- внезапное падение спроса на один из популярных продуктов из-за выхода новой технологии;
- изменение ценовой политики конкурентов, что требует корректировки маркетинговой стратегии.

Задание:

- составьте скользящий бюджет продаж, учитывающий необходимость ежеквартального обновления данных;
- определите, какие факторы должны учитываться при пересмотре бюджета;
- проанализируйте, как использование скользящего бюджетирования может повлиять на стратегию продаж.

Практическое задание № 21. Бюджетирование операционных расходов в логистической компании

Компания «Грузоперевозки» предоставляет услуги грузоперевозок и логистики. Операционные расходы компании зависят от количества заказов, цен на топливо, тарифов на складское хранение и амортизации автопарка. Руководство решило внедрить скользящий бюджет для контроля операционных расходов, обновляя его ежемесячно.

На текущий момент операционные расходы составляют 100 млн рублей в квартал. Ожидаются изменения:

- рост цен на топливо, который повлияет на себестоимость перевозок;
- снижение объёмов заказов в одном из регионов;
- увеличение стоимости аренды складов в центральных районах.

Задание:

- разработайте структуру скользящего бюджета для операционных расходов, отражающую ежемесячные корректировки;
- определите, какие статьи бюджета требуют наибольшего внимания при обновлении данных;
- оцените, какие преимущества и сложности возникнут при переходе на скользящее бюджетирование в логистической сфере.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 9: БЮДЖЕТИРОВАНИЕ «С НУЛЯ»

Бюджетирование «с нуля» (**Zero-Based Budgeting, ZBB**) – это метод финансового планирования, при котором бюджет не формируется на основе

данных предыдущих периодов, а **пересматривается с нуля**, и каждая статья расходов должна быть обоснована заново.

В отличие от традиционного (приростного) бюджетирования, где за основу берётся предыдущий бюджет с корректировками, бюджетирование «с нуля» требует от каждого подразделения **доказать** необходимость своих затрат и доказать их эффективность.

Основные этапы бюджетирования «с нуля»:

- определение ключевых направлений деятельности и стратегических приоритетов;
- разработка перечня статей расходов, необходимых для выполнения бизнес-задач;
- обоснование каждой статьи затрат, включая анализ эффективности и необходимости;
- формирование бюджета с учётом приоритетных направлений и отказа от неэффективных расходов;
- контроль и анализ исполнения бюджета с возможностью корректировки.

Преимущества метода:

- оптимизация затрат и исключение неэффективных расходов;
- гибкость и возможность адаптации к изменяющимся условиям;
- повышение прозрачности бюджетного процесса.
- Недостатки метода:
- высокая трудоёмкость и необходимость глубокого анализа;
- риск недофинансирования важных направлений при сокращении затрат;
- требует высокой финансовой грамотности управленцев.
- Метод бюджетирования «с нуля» чаще всего применяется в компаниях, проходящих реструктуризацию, кризисные периоды или стремящихся к максимальной эффективности.

Решение кейсов по теме 9: Бюджетирование «с нуля»

Решение кейсов по бюджетированию «с нуля» требует особого подхода, так как этот метод предполагает изменение всех статей бюджета. При решении кейсов необходимо соблюдать последовательность:

1. Анализ текущей ситуации. В каждом кейсе представлены данные о текущем положении компании. Важно понять, какие затраты являются критически важными, а какие можно оптимизировать или исключить.

2. Определение стратегических приоритетов. Метод бюджетирования «с нуля» требует расставления приоритетов. Например, если компания переживает кризис, приоритетными могут быть затраты на основные производственные процессы, а расходы на маркетинг или административный персонал могут быть пересмотрены.

3. Формирование перечня затрат. Важно составить список всех необходимых расходов и **обосновать каждую статью**. Это помогает исключить лишние траты и сделать бюджет более рациональным.

4. Расчёт и обоснование бюджета. Каждая статья бюджета должна быть аргументирована. Например, если речь идёт о зарплатах, необходимо указать, почему выбранная численность персонала оптимальна и как она соотносится с бизнес-целями компании.

5. Контроль и мониторинг. После составления бюджета следует определить механизмы его контроля: какие показатели будут отслеживаться, какие корректировки могут потребоваться в будущем.

Практическое задание № 22. Оптимизация бюджета производственной компании

Компания «МеталлКонструкция» занимается производством металлических конструкций для строительства и промышленности. Основные клиенты – строительные компании, промышленные предприятия и муниципальные заказчики. Производственный процесс включает закупку металла, обработку, сварку и покраску конструкций.

В последние шесть месяцев себестоимость продукции резко возросла. Цена на сталь, являющуюся основным сырьём, увеличилась на **15 %**, а тарифы на электроэнергию, используемую в сварочных и резательных установках, выросли на **10 %**. Дополнительно наблюдается рост затрат на логистику из-за повышения стоимости ГСМ на **12 %**. Эти факторы привели к снижению рентабельности компании с **18 % до 12 %**, что негативно влияет на её финансовые результаты.

Ранее бюджет формировался по приростному принципу, когда расходы планировались с небольшими корректировками относительно предыдущего периода. Однако в сложившихся условиях руководство приняло решение **перейти на бюджетирование «с нуля»**, чтобы провести детальный анализ всех статей затрат и исключить неэффективные расходы.

На текущий момент **основные статьи затрат** распределяются следующим образом:

- закупка сырья: **55 % от общего бюджета**
- фонд оплаты труда (ФОТ): **20 %**
- энергоресурсы: **10 %**
- логистика: **8 %**
- прочие административные расходы: **7 %**

Руководству компании необходимо определить, какие расходы можно сократить или оптимизировать. Например, возможно снижение затрат на логистику путём пересмотра схемы поставок, оптимизация ФОТ за счёт сокращения сверхурочных или пересмотра штатного расписания. Также рассматривается возможность замены части импортных материалов на отечественные аналоги, что потенциально снизит закупочные расходы на **5-7 %**.

Кроме того, есть сомнения в эффективности некоторых административных расходов, таких как рекламные кампании и содержание непрофильных подразделений. Например, маркетинговый бюджет составляет **3 млн рублей в год**, но при этом аналитика показывает, что **20 % рекламных затрат не приносят ожидаемого эффекта**.

Компания должна пересмотреть каждую статью бюджета, оценивая ее необходимость и пользу для бизнеса. Для этого требуется детальный финансовый анализ и участие всех подразделений, которые должны обосновать свои запросы на финансирование, исключая дублирующие и неэффективные затраты.

Задание:

- определите основные статьи затрат, которые должны быть пересмотрены в первую очередь;
- разработайте форму нового бюджета, где каждая статья должна быть обоснована;
- опишите, какие критерии необходимо использовать для оценки необходимости расходов;
- проанализируйте как следует оптимизировать бюджет, снизить себестоимость продукции и повысить рентабельность бизнеса.

Практическое задание № 23. Формирование маркетингового бюджета с нуля

Компания «GreenFoods» специализируется на производстве органических продуктов, включая молочную продукцию, растительные напитки, здоровые снеки и экологически чистые полуфабрикаты. Основными каналами продаж являются крупные сетевые супермаркеты, магазины здорового питания и собственный интернет-магазин.

За последние два года маркетинговый бюджет компании значительно вырос, достигнув 50 млн рублей в год. Основные затраты приходятся на традиционные СМИ (телевидение, печатные издания, радио) и участие в выставках. Однако доля рынка компании осталась на прежнем уровне (6,5 %), а анализ продаж показал, что воздействие рекламы в печатных СМИ снизилось на 30 %. В то же время сегмент онлайн-продаж демонстрирует рост на 25 % в год, но доля бюджета на digital-маркетинг составляет всего 15 % от общего бюджета.

В условиях экономического кризиса и снижения потребительской активности руководство приняло решение пересмотреть маркетинговые затраты с нуля. Задача – определить наиболее эффективные рекламные каналы, исключить неработающие инструменты и перераспределить бюджет с акцентом на digital-маркетинг и программы лояльности. На данный момент структура маркетинговых расходов выглядит следующим образом:

- реклама в печатных СМИ и на телевидении – 20 млн руб. (40 %);
- digital-маркетинг (таргетированная реклама, SEO, SMM) – 7,5 млн руб. (15 %);
- участие в выставках и мероприятиях – 10 млн руб. (20 %);
- программы лояльности и скидки – 5 млн руб. (10 %);
- прочие маркетинговые активности (коллаборации, PR) 7,5 млн руб. (15%).

Предварительный анализ показал, что телевизионная реклама и печатные СМИ имеют низкий ROI (около 5 %), тогда как SMM-продвижение и таргетированная реклама дают ROI на уровне 25 %. Также выявлено, что программы лояльности удерживают клиентов лучше, чем рекламные акции, и имеют потенциал увеличения среднего чека на 12 %.

В новом бюджетном процессе маркетинговый отдел должен аргументированно обосновать каждую статью расходов, предоставив анализ их эффективности. Руководство рассматривает возможность сокращения затрат на традиционные СМИ на 50 % и увеличения вложений в digital-маркетинг и CRM-системы для удержания клиентов.

Дополнительно необходимо оценить эффективность участия в выставках. Например, участие в крупнейшей отраслевой выставке обошлось компании в 4 млн рублей, но привлекло только 50 новых клиентов, тогда как вложения в e-mail маркетинг на сумму 1 млн рублей дали рост базы клиентов на 5000 человек. Это указывает на возможное перераспределение затрат.

Таким образом, компания должна сформировать новый маркетинговый бюджет с нуля, выбрав наиболее эффективные инструменты для повышения продаж и узнаваемости бренда. Пересмотр маркетингового бюджета должен позволить оптимизировать затраты, повысить отдачу от вложений и сконцентрироваться на наиболее эффективных рекламных каналах.

Задание:

- составьте структуру бюджета маркетинга «с нуля», включив только обоснованные статьи расходов;
- определите критерии эффективности маркетинговых затрат, которые помогут выбрать наиболее результативные каналы продвижения;
- разработайте форму отчёта, где можно будет отслеживать эффективность каждого вида маркетинговых вложений.

Практическое задание № 24. Бюджетирование затрат на персонал в розничной сети

Компания «Модная одежда» управляет сетью из **120 магазинов одежды и аксессуаров** в крупных городах. Основные клиенты – молодые активные покупатели, ориентированные на стильную, но доступную одежду. Компания активно развивает интернет-магазин, что увеличивает долю онлайн-продаж, но при этом физические точки продаж остаются важным каналом взаимодействия с клиентами.

За последние три года фонд оплаты труда (ФОТ) **увеличился на 22 %**, несмотря на то, что **продажи в отдельных магазинах снизились на 15-20 %**. В среднем на оплату труда уходит **35 % от операционных расходов**. Например, один из магазинов в Москве показывает **снижение выручки на 10 % в год**, но штат сотрудников там увеличился с **15 до 18 человек**. В то же время магазин в Санкт-Петербурге при стабильных продажах **сократил персонал с 14 до 12 человек**, но сохранил качество обслуживания за счёт организации работы.

Анализ также выявил, что магазины, расположенные в торговых центрах с высокой проходимостью, имеют большой поток клиентов, но коэффициент конверсии (соотношение посетителей к покупателям) остаётся на уровне **12 %**, что ниже среднего показателя по сети (**15 %**). Это может указывать на низкую эффективность работы персонала или необходимость дополнительного обучения сотрудников. В некоторых магазинах фиксируются **часы с минимальной загруженностью**, когда одновременно работают 5-6

сотрудников, в то время как достаточно 2-3. Также выявлены значительные различия в продуктивности персонала: **20 % сотрудников приносят 50 % продаж**, что свидетельствует о разнице в квалификации и мотивации.

Компания решила **пересмотреть затраты на персонал по методу бюджетирования «с нуля»**, исключив неэффективные расходы и оптимизировав численность сотрудников без ущерба для сервиса. Анализ показал, что **в 30 % магазинов нагрузка на одного сотрудника ниже нормативной**, что может свидетельствовать о неоптимальном распределении штата. В некоторых точках наблюдается **перекрытие функций**, например, в магазинах с низким трафиком работают отдельные кассиры и продавцы-консультанты, в то время как в успешных магазинах **эти функции совмещаются** без ухудшения обслуживания.

Дополнительно компания рассматривает возможность **внедрения системы KPI** для персонала. Сейчас сотрудники получают **фиксированную зарплату + 5 % от продаж** при выполнении плана. Новый подход предполагает **уменьшение фиксированной части на 10 % и увеличение бонусов за личные и командные показатели**, что должно стимулировать сотрудников к активным продажам. Анализ показывает, что **продавцы, мотивированные на результат, увеличивают продажи на 8-12 %**.

Компания также рассматривает **снижение затрат на административный персонал**. Например, в магазинах с площадью менее **150 м²** планируется объединение функций управляющего и старшего кассира, что позволит сократить затраты на **20 % в этих торговых точках**.

Таким образом, компания должна пересмотреть бюджет ФОТ, оценивая эффективность каждого магазина, оптимизировать численность персонала и внедрить новую систему мотивации. Анализ должен помочь компании оптимизировать затраты на персонал, повысить мотивацию сотрудников и сохранить высокий уровень обслуживания при снижении расходов.

Задание:

- определите ключевые статьи расходов на персонал, которые должны быть пересмотрены;
- разработайте новую систему формирования бюджета ФОТ, учитывая производительность каждого магазина;
- опишите, какие методы оценки эффективности персонала можно использовать для принятия решений.

РАЗДЕЛ 4. ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА

Финансовая модель бизнеса – это инструмент, который позволяет компании планировать, контролировать и анализировать свои финансовые показатели. Разработка такой модели включает формирование системы бюджетов, прогнозирование движения денежных средств и построение взаимосвязанных финансовых расчётов.

В данном разделе рассматриваются ключевые аспекты бюджетирования и управления финансами. В первой теме изучаются **основные виды бюджетов**, их

структура и назначение, а также методы определения потребности в ресурсах. Далее внимание уделяется **бюджету движения денежных средств**, который позволяет прогнозировать поступления и выплаты, управлять денежными потоками и поддерживать платёжеспособность организации.

Завершающая тема посвящена **построению финансовой модели бизнеса** в электронных таблицах, включая работу с исходными данными, формулами и анализом итоговых показателей. Финансовая модель помогает не только спланировать будущие финансовые результаты, но и оценить влияние различных факторов на устойчивость бизнеса. Она используется для обоснования инвестиционных решений, контроля за выполнением бюджетных показателей и разработки стратегии компании. Эффективная финансовая модель позволяет своевременно выявлять потенциальные риски, корректировать стратегию бизнеса и принимать обоснованные управленческие решения.

Этот раздел помогает освоить практические инструменты финансового управления, которые позволяют компаниям оптимизировать ресурсы, планировать бюджетные процессы и повышать эффективность решений.

Темы, круг рассматриваемых вопросов, контрольные вопросы
для самопроверки и подготовки к тестовым заданиям:

Тема 10. Характеристика основных бюджетов. Определение потребности в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах. Первичные или операционные бюджеты. Итоговые или финансовые бюджеты. Примеры формирования бюджетов

1. Какие бюджеты относятся к первичным (операционным), а какие к итоговым (финансовым)?
2. Как определяется потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах при формировании бюджета?
3. Чем отличается бюджет продаж от бюджета производства?
4. Какие показатели необходимо учитывать в бюджете затрат?
5. Как связаны между собой операционные и финансовые бюджеты?

Тема 11. Бюджет движения денежных средств. Планирование денежных потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Платёжный календарь. Управление денежными потоками организации

1. Какие основные виды деятельности учитываются при планировании движения денежных средств?
2. В чём разница между косвенным и прямым методом расчёта бюджета движения денежных средств?
3. Какую роль играет платёжный календарь в управлении денежными потоками компании?
4. Какие факторы могут привести к кассовым разрывам, и как их избежать?
5. Как анализ денежных потоков помогает принимать управленческие решения?

Тема 12. Построение финансовой модели бизнеса. Сбор исходной информации. Формирование Excel таблиц: первичные и финансовые бюджета. Построение программы (внесение формул). Занесение данных. Анализ итогов.

Оценка влияния изменения первичных параметров бюджета на итоговые данные

1. Какие исходные данные необходимы для построения финансовой модели бизнеса?
2. Какие формулы и расчёты используются при составлении бюджета в Excel?
3. Как влияет изменение первичных параметров бюджета на итоговые финансовые показатели?
4. Какие методы используются для анализа итогов финансовой модели?
5. Почему важно учитывать взаимосвязь между различными бюджетами при формировании финансовой модели бизнеса?

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ЗАКРЫТОГО ТИПА ПО ТЕМАМ 10-12

Тема 10. Характеристика основных бюджетов

1. Какие бюджеты относятся к первичным (операционным)?

- a) бюджет движения денежных средств и бюджет инвестиций;
- b) бюджет продаж, бюджет производства, бюджет закупок;
- c) баланс компании и прогноз прибыли;
- d) бюджет инвестиций и платёжный календарь

Правильный ответ: b

2. Какой бюджет показывает финансовый результат деятельности компании?

- a) бюджет продаж;
- b) бюджет движения денежных средств;
- c) бюджет доходов и расходов;
- d) бюджет производства.

Правильный ответ: c

3. Чем операционные бюджеты отличаются от финансовых?

- a) операционные бюджеты связаны с планированием денежных потоков, а финансовые – с производственными процессами;
- b) операционные бюджеты формируют основу деятельности, а финансовые отражают общую финансовую картину;
- c) операционные бюджеты составляются раз в год, а финансовые ежеквартально;
- d) операционные бюджеты связаны только с затратами, а финансовые только с доходами.

Правильный ответ: b

4. Какой из перечисленных бюджетов формируется первым?

- a) бюджет движения денежных средств;
- b) бюджет продаж;
- c) бюджет доходов и расходов;
- d) сводный бюджет.

Правильный ответ: b

5. Какой показатель учитывается при формировании бюджета закупок?

- a) ожидаемый уровень инфляции;

- b) планируемый объем производства;
- c) объем налоговых обязательств;
- d) планируемая прибыль.

Правильный ответ: b

Тема 11. Бюджет движения денежных средств

1. Какой метод расчёта бюджета движения денежных средств основывается на данных отчёта о прибылях и убытках?

- a) прямой;
- b) косвенный;
- c) инвестиционный;
- d) операционный.

Правильный ответ: b

2. Какие три вида деятельности учитываются в бюджете движения денежных средств?

- a) производственная, сбытовая, логистическая;
- b) операционная, инвестиционная, финансовая;
- c) коммерческая, операционная, маркетинговая;
- d) финансовая, бухгалтерская, налоговая.

Правильный ответ: b

3. Какой инструмент используется для контроля краткосрочных денежных потоков?

- a) бюджет доходов и расходов;
- b) платёжный календарь;
- c) операционный отчёт;
- d) бюджет производства.

Правильный ответ: b

4. Какой фактор может вызвать кассовый разрыв?

- a) дефицит производственных мощностей;
- b) несвоевременное поступление денежных средств от клиентов;
- c) рост затрат на рекламу;
- d) изменение налогового законодательства.

Правильный ответ: b

5. Что включает в себя раздел инвестиционной деятельности в бюджете движения денежных средств?

- a) Выплаты поставщикам за сырье;
- b) Приобретение и продажа основных средств;
- c) Оплата заработной платы персоналу;
- d) Выплата дивидендов.

Правильный ответ: b

Тема 12. Построение финансовой модели бизнеса

1. Какой документ формируется на основе данных операционных бюджетов?

- a) бюджет движения денежных средств;

- b) бюджет инвестиций;
- c) баланс компании;
- d) платёжный календарь.

Правильный ответ: a

2. Какой элемент обязательно должен присутствовать в финансовой модели, построенной в Excel?

- a) логотип компании;
- b) связанные между собой формулы и расчёты;
- c) описание всех бизнес-процессов;
- d) графики изменений валютных курсов.

Правильный ответ: b

3. Какое преимущество даёт анализ влияния изменения первичных параметров бюджета на итоговые показатели?

- a) позволяет избежать ошибок при налогообложении;
- b) позволяет прогнозировать последствия управленческих решений;
- c) облегчает взаимодействие между отделами;
- d) ускоряет процесс аудита.

Правильный ответ: b

4. Какой инструмент Excel чаще всего используется для автоматического расчёта бюджетных показателей?

- a) таблицы сводных данных;
- b) формулы суммирования и расчёта процентных изменений;
- c) вставка изображений;
- d) форматирование ячеек.

Правильный ответ: b

5. Какой из факторов может оказать наибольшее влияние на итоговые финансовые показатели компании?

- a) Временной промежуток бюджетирования;
- b) Изменение параметров ключевых бюджетов;
- c) Наличие разветвлённой структуры Excel-файла;
- d) Использование цветовой кодировки в таблицах.

Правильный ответ: b

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 10.1. ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ БЮДЖЕТОВ

Операционные (или первичные) бюджеты являются основой системы бюджетирования, так как формируют базу для всех последующих расчётов. Они включают:

- **бюджет продаж** – прогнозирование объёмов реализации продукции и доходов компании;
- **бюджет производства** – определение объёмов производства для обеспечения запланированного уровня продаж;
- **бюджет закупок** – расчёт потребности в сырье и материалах с учётом объёмов производства;
- **бюджет затрат на оплату труда** – планирование расходов на персонал;

- **бюджет общехозяйственных и коммерческих расходов** – прогноз затрат на маркетинг, управление, логистику и поддержку бизнеса.

Каждый из этих бюджетов формируется поэтапно, начиная с ключевого – бюджета продаж, который определяет объёмы реализации и выручку компании. Далее разрабатываются бюджеты, обеспечивающие выполнение плана продаж.

После формирования операционных бюджетов они используются для расчёта финансовых показателей. Например:

- **бюджет продаж** влияет на **бюджет доходов и расходов** (формирование выручки);
- **бюджет затрат** влияет на себестоимость продукции;
- **бюджет закупок и оплаты труда** учитывается в **бюджете движения денежных средств**, так как необходимо планировать платежи поставщикам и персоналу.

Пример формирования операционных бюджетов

Компания «ТехСтрой» занимается производством двух видов товаров: **Товар А** и **Товар В**. Для их производства используются три вида материалов: **металл, пластик и крепёжные элементы**. Производственный процесс требует труда как **основных рабочих**, занятых в изготовлении продукции, так и **вспомогательных рабочих**, выполняющих вспомогательные операции.

1. Бюджет продаж

Определение запланированной выручки на основе прогноза продаж:

Товар	Запланированные продажи (шт.)	Цена за единицу (руб.)	Выручка (руб.)
А	6000	1200	7 200 000
В	4000	2500	10 000 000
Итого	-	-	17 200 000

Расчёт:

Выручка по товару А = $6000 \times 1200 = 7\,200\,000$ руб.

Выручка по товару В = $4000 \times 2500 = 10\,000\,000$ руб.

Общая выручка = $7\,200\,000 + 10\,000\,000 = 17\,200\,000$ руб.

2. Бюджет производства

Определение необходимого объёма производства с учётом складских запасов:

Товар	Запланированные продажи (шт.)	Начальные запасы (шт.)	Ожидаемые остатки (шт.)	Необходимый выпуск (шт.)
А	6000	500	700	6200
В	4000	300	500	4200

Расчёт: Необходимый выпуск = Продажи + Ожидаемые остатки - Начальные запасы

Для товара А: $6000 + 700 - 500 = 6200$ шт.

Для товара В: $4000 + 500 - 300 = 4200$ шт.

3. Бюджет закупок

Определение количества сырья, необходимого для производства:

Материал	Норма расхода на 1 шт товара		Необходимый объем (кг)	Начальные запасы (кг)	Ожидаемые остатки (кг)	Требуемая закупка (кг)
	А (кг)	В (кг)				
Металл	2.5	3.0	$6200 \times 2.5 + 4200 \times 3.0 = 27\ 900$	5000	6000	26 900
Пластик	1.2	1.5	$6200 \times 1.2 + 4200 \times 1.5 = 13\ 260$	3000	4000	12 260
Крепёжные элементы	0.5	0.7	$6200 \times 0.5 + 4200 \times 0.7 = 6420$	2000	2500	5920

Расчёт: Требуемая закупка = (Производственная потребность + Ожидаемый остаток) - Начальные запасы

Пример для металла: $(27900 + 6000) - 5000 = 26900$ кг

4. Бюджет затрат на приобретение материалов

Бюджет закупок определяет **количество необходимого сырья**, а бюджет затрат на приобретение материалов рассчитывает **стоимость закупок** с учётом текущих рыночных цен:

Материал	Требуемая закупка (кг)	Цена за 1 кг (руб.)	Общая сумма закупки (руб.)
Металл	26 900	150	4 035 000
Пластик	12 260	80	980 800
Крепёжные элементы	5 920	50	296 000
Итого	-	-	5 311 800

Расчёт:

Общая сумма закупки = Требуемая закупка × Цена за 1 кг

Пример для металла: $26\ 900 \times 150 = 4\ 035\ 000$ руб.

5. Бюджет затрат на оплату труда

Расчёт фонда оплаты труда (ФОТ) основных и вспомогательных рабочих:

Категория работников	Численность (чел)	Средняя зарплата (руб.)	Надбавки (%)	Страховые отчисления (%)	Общие затраты (руб.)
Основные рабочие	25	60 000	10	30	2 145 000
Вспомогательные рабочие	10	50 000	5	30	715 000
Итого	-	-	-	-	2 860 000

Расчёт:

ФОТ = (Численность × Средняя зарплата) + (Надбавки) + (Страховые отчисления)

Пример для основных рабочих:

$(25 \times 60\ 000) + (25 \times 60\ 000 \times 0,1) + (25 \times 60\ 000 \times 0,3) = 2\ 145\ 000$ руб.

6. Бюджет коммерческих и административных расходов

Прогноз затрат на маркетинг, аренду, логистику и управление:

Статья расходов	Сумма за прошлый год (руб.)	Планируемое изменение (%)	Итоговая сумма (руб.)
Реклама	2 500 000	+20%	3 000 000
Логистика	1 800 000	+10%	1 980 000
Аренда	3 000 000	0%	3 000 000
Административные расходы	2 000 000	-5%	1 900 000
Итого	-	-	9 880 000

Расчёт:

Пример для рекламы: $2\,500\,000 \times 1.2 = 3\,000\,000$ руб.

Взаимосвязь между операционными бюджетами играет ключевую роль в обеспечении финансовой устойчивости компании. Изменения в одном бюджете неизбежно влияют на другие: например, увеличение плана продаж требует роста производства, что, в свою очередь, приводит к увеличению закупок сырья и затрат на оплату труда. Без комплексного подхода возможны кассовые разрывы, дефицит ресурсов или избыточные запасы, что негативно скажется на финансовом результате.

Рекомендации по решению заданий:

- определить ключевые показатели бюджета продаж – запланированные объёмы реализации, цены, сезонность;
- рассчитать объёмы производства с учётом складских остатков;
- спланировать закупки материалов, исходя из потребностей производства;
- рассчитать затраты на оплату труда с учётом штатного расписания и дополнительных выплат;
- оценить влияние операционных бюджетов на финансовые показатели, выявить возможные проблемы и пути их решения.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ 10.1 ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВНЫХ БЮДЖЕТОВ

Практическое задание № 25

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

2,5 кг сырья и материалов – 8 руб. за кг

1,2 ч прямого труда – 10 руб. за ч

Постоянные накладные (общепроизводственные) расходы – 16 руб. за шт.

Компания подготовила следующий бюджет продаж:

	Месяц 1	Месяц 2	Месяц 3
Кол-во ед. продукции	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:

(а) Составьте формы и подготовьте за 1-й, 2-й и 3-й месяц:

- бюджет производства;

- бюджет использования материалов;
- бюджет закупки материалов;
- бюджет затрат на оплату труда.

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

Вам необходимо составить формы бюджетных прогнозов, ориентируясь на методические материалы к данной теме.

Практическое задание № 26

Компания «ААА» производит два вида продукта: L и B. Ниже представлены нормативные затраты на производство одной единицы каждого продукта:

Показатели		Продукт L	Продукт B
Прямые материалы:		норма расхода	
«S» по 2 тыс. руб. за кг		20 кг	30 кг
«D» по 5 тыс. руб. за кг		12 кг	6 кг
«F» по 4 тыс. руб. за кг		4 кг	4 кг
Прямая зарплата:		требуемые часы	
Неквалифицированный персонал 1 тыс. руб. за час		5 ч	3 ч
Квалифицированный персонал 2 тыс. руб. за час		6 ч	4 ч
Информация о запасах		Продукт L (ед.)	Продукт B (ед.)
Начало года		400	800
Конец года		500	1 000
	Материал «S»	Материал «D»	Материал «F»
Информация о запасах	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 L – 2 500 ед.; продукт B – 3 000 ед.

Задание: подготовьте на следующий год в отношении продуктов L и B:

- производственный бюджет (в ед.);
- бюджет использования материалов (в кг);
- бюджет закупки материалов (в кг и в тыс. руб.);
- бюджет прямых трудозатрат (в ч и в тыс. руб.).

Практическое задание № 27

Финансовый год компании «ААА» делится на бюджетные периоды, каждый из которых длится месяц. Компания производит два вида продукции с условными названиями «Продукт1» и «Продукт2», и использует сырье и материалы названиями «М1» и «М2». Компания «ААА» работает 5 дней в неделю. В настоящее время формируется бюджет компании за 6-й период и имеется следующая доступная информация:

Прогноз продаж (в ед.)	Продукт1	Продукт2
6-й период	8 460	9 025
7-й период	10 575	12 635

В начале 6-го периода предполагалось, что запасы готовой продукции «Продукт1» составят 1 692 единиц, а запасы готовой продукции «Продукт2» будут насчитывать 3 610 единиц. Политика компании предусматривает поддерживать уровень товарных запасов, равный последующему объёму реализации за 5 рабочих дней (для продукта «Продукт1») и за 10 рабочих дней (для продукта «Продукт2»).

Уровень брака продукции в настоящее время составляет 10 % (для продукта «Продукт1») и 5 % (для продукта «Продукт2») от общего валового объёма 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 «Продукт1» требует 10 литров сырья и материалов, в то время как каждая единица продукции «Продукт2» 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 тыс. руб.

Трудозатраты на производство каждой единицы продукции «Продукт1» составляют 0,5 часа, а на производство каждой единицы продукции «Продукт2» – 0,6 часа. Текущая ставка производительности труда составляет 75 %.

Компания «ААА» имеет штат, состоящий из 85 сотрудников, работающих по 35 часов в неделю при 5-дневной рабочей неделе. Стандартная ставка почасовой оплаты составляет 0,9 тыс. руб., однако при условии переработки выплачивается премия в размере 0,3 тыс. руб. за каждый час переработки.

Задание:

(а) Подготовить для компании «ААА» за 6-й период:

- бюджет производства «продукт1» и «продукт2» (в единицах);
- бюджет закупки материалов;
- бюджет времени, которое должно быть отработано, включая время переработок;
- бюджет затрат на оплату труда.

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

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

Практическое задание № 28

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. Исходная информация:

Показатели	ед. измерения	Продукт 1	Продукт 2
Наполнение			
Нормы прямых трудозатрат по производительности труда	ед. в час	130	185
Текущая ставка производительности труда	%	95,00%	97,00%
Упаковка			
Нормы прямых трудозатрат по производительности труда	ед. в час	95	50
Текущая ставка производительности труда	%	95,00%	90,00%
Планируемые продажи	ед.	950 000	550 000
Планируемые запасы на конец периода	ед.	180 000	90 000
Ожидаемые запасы на начало периода	ед.	(200 000)	(85 000)

Основная почасовая ставка оплаты труда составляет 1,15 тыс. руб. 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 1,15 тыс. руб. в час. Предположим, что рабочим платят за 52 рабочие недели в год. Основные часы прямого труда, предусмотренные в бюджете, делятся на:

Показатели	Основные часы прямого труда	Основная работа	Прочее время				
			Выходные дни (за искл. официальных нерабочих дней)	Отпуск по болезни	Администрирование	Уборка	Обучение
Процент распределения времени, %	100 %	80 %	7 %	3 %	4 %	3 %	3 %

Задание: подготовить для компании:

- бюджет производства «продукт1» и «продукт2» (в единицах);
- бюджет закупки материалов;
- бюджет времени, которое должно быть отработано, включая время переработок;
- бюджет затрат на оплату труда.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 10.2. ОТКЛОНЕНИЯ

Разница между фактическими и бюджетными (нормативными) показателями называется **отклонением**. Если обнаруживается отклонение, необходимо выяснить причину его происхождения. Этот процесс, известный как анализ отклонений, является эффективным инструментом контроля затрат и всей системы управления. Анализ фактически достигнутых результатов может проводиться сравнением фактических и нормативных данных. Определение отклонений помогает выявить проблемные области в управлении затратами.

Нормативные затраты – это планируемый уровень затрат, который показывает, какими должны быть затраты. Следовательно, если фактические затраты выше нормативных, то такое отклонение считается **неблагоприятным**, в противном случае отклонение будет **благоприятным**. Благоприятным считается отклонение, увеличивающее прибыль. Соответственно, неблагоприятное отклонение – это отклонение, оказывающее отрицательный эффект на прибыль. Отклонения по затратам подразделяют на три вида:

- 1) отклонения затрат прямых материалов;
- 2) отклонения прямых трудовых затрат;
- 3) отклонения общепроизводственных расходов.

Отклонения затрат прямых материалов. Общее отклонение затрат прямых материалов определяется как разница между фактическими и нормативными затратами прямых материалов.

$$(1) \text{ Общее отклонение затрат прямых материалов} = \\ \text{фактическое количество} \times \text{фактическая цена} - \\ \text{нормативное количество} \times \text{нормативная цена}.$$

Общее отклонение может быть разложено на две части: отклонение по цене и отклонение по использованию (по количеству) прямых материалов.

$$(2) \text{ Отклонение по цене прямых материалов} = \\ (\text{фактическая цена} - \text{нормативная цена}) \times \text{фактическое количество}.$$

$$(3) \text{ Отклонение по использованию прямых материалов} = \\ (\text{фактическое количество} - \text{нормативное количество}) \times \text{нормативная цена}.$$

Если все вычисления правильны, то справедливо: **(1) = (2) + (3)**.

Обычно агент по закупкам несёт ответственность за отклонение по цене, супервизоры производственных цехов отвечают за отклонение по использованию. В некоторых случаях более дешёвые материалы имеют такое плохое качество, что, в результате, ожидаемые нормы отходов существенно

превышаются, создавая при этом неблагоприятное отклонение по использованию материалов.

Таким образом, неблагоприятное отклонение по использованию прямых материалов может существенно перекрыть благоприятное отклонение по цене. Другими словами, покупка более дешёвого сырья и материалов не всегда расценивается как положительное достижение, следовательно, каждая конкретная ситуация должна оцениваться соответственно определённым обстоятельствам.

Отклонения прямых трудовых затрат. **Общее отклонение прямых трудовых затрат** определяется как разница между фактическими затратами труда и нормативными затратами труда на произведённые единицы продукции за исключением брака (как окончательного, так и исправимого).

Общее отклонение прямых трудовых затрат =

*фактические часы × фактическая ставка оплаты –
нормативные часы × нормативная ставка оплаты труда.*

Для оценки выполнения плана руководство должно знать, какая часть общего отклонения вызвана изменением затрат рабочего времени, а какая часть – изменением ставок оплаты труда.

Отклонение по ставке оплаты прямого труда =

(фактическая ставка – нормативная ставка) × фактические часы.

Отклонение по производительности прямого труда =

(фактические часы – нормативные часы) × нормативная ставка оплаты труда.

Очевидно, что общее отклонение равно сумме двух его составляющих отклонений.

За отклонения по ставке оплаты труда обычно ответственность несёт отдел кадров. Это отклонение возникает, когда нанимается работник с оплатой выше или ниже, чем предполагалось в плане, или определённые работы выполняются более высоко (или менее) оплачиваемым работником.

За отклонение по производительности труда отвечают цеховые контролёры. Неблагоприятное отклонение по производительности может произойти, если неопытному, ниже оплачиваемому работнику поручается работа, требующая большей квалификации. Руководство должно анализировать каждую ситуацию в соответствии со сложившимися обстоятельствами.

Отклонения общепроизводственных расходов. Контроль общепроизводственных расходов представляет собой значительно более трудную задачу, чем контроль над прямыми затратами, так как ответственность за многие общепроизводственные расходы часто трудно кому-либо приписать однозначно. Большинство постоянных таких расходов не могут быть проконтролированы менеджерами конкретных подразделений. Но если переменные общепроизводственные расходы могут быть привязаны к операционным подразделениям, определённый контроль становится возможным.

*Общее отклонение общепроизводственных расходов (ОПР) =
фактические ОПР – нормативные ОПР,*

Общее отклонение подразделяют на две части: отклонение ОПР по фактическим затратам и отклонение ОПР по объему производства.

Отклонение ОПР по фактическим затратам =
= (нормативные часы – фактические часы) × ставка распределения ОПР.

Отклонение ОПР по объему производства =
= (фактические часы – нормативные часы на единицу продукции × фактический объем производства) × ставка распределения ОПР.

Пример. Компания использует систему учёта нормативных затрат. Основной продукт компании – обогревательная батарея, которая производится в единственном цехе. Нормативные переменные затраты на одну единицу готового изделия следующие:

Прямые материалы (3 кв. метра × 12,50 руб./кв. м.)	37,50 руб.
Прямой труд (1,2 часа × 9,00 руб./час)	10,80 руб.
Переменные ОПР (1,2 часа × 5,00 руб./час)	6,00 руб.
Постоянные ОПР (1,2 часа × 3,6 руб./час)	4,32
Нормативные переменные затраты на единицу	<u>58,62 руб.</u>

Планируемый объем производства – 12 500 единиц. Фактический объем производства 12 200 единиц. Нормальная мощность составляет 15 000 часов прямого труда, бюджетные постоянные общепроизводственные расходы за год равны 54 000 руб., бюджетные переменные общепроизводственные расходы за год равны 75 000 руб. Известна следующая информация о связанных с производством фактических затрат за год:

было закуплено и использовано 37 500 кв. метров прямых материалов по цене 12,40 руб. за один кв. метр;

затраты прямого труда составили 15 250 часов, средняя ставка оплаты прямого труда равнялась 9,20 руб. за один час;

фактические общепроизводственные расходы за период составили: 73 200 руб. переменные ОПР и 55 000 руб. – постоянные ОПР.

Задание: Используя данные, рассчитайте возможные отклонения.

Решение:

1. Отклонение по цене прямых материалов =
= (фактическая цена – нормативная цена) × фактическое количество
= (12,40 – 12,50) × 37 500 кв. метров = – 3750 руб. (Б).

2. Отклонение по использованию прямых материалов =
= (фактическое количество – нормативное количество) × нормативная цена
= (37 500 кв. метров – 12 200 ед. × 3 кв. метра) × 12,50 руб./кв. метр =
11 250 руб. (Н).

3. Отклонение по ставке оплаты прямого труда =
= (фактическая ставка — нормативная ставка) × фактические часы =
= (9,20 – 9,00) × 15 250 часов = 3050 руб. (Н).

4. Отклонение по производительности прямого труда =
= (фактические часы — нормативные часы) × нормативная ставка

$$= (15\,250 \text{ час.} - 12\,200 \text{ ед.} \times 1,2 \text{ час./ед.}) \times 9,00 \text{ руб./час} = \underline{5490 \text{ руб. (Н)}}.$$

5. Общее отклонение постоянных общепроизводственных расходов = фактические постоянные ОПР – нормативные постоянные ОПР =
 $= 55\,000 \text{ руб.} - 54\,000 \text{ руб.} = \underline{1000 \text{ руб. (Н)}}.$

6. Отклонение постоянных ОПР по фактическим затратам =
 $= (\text{нормативные часы} - \text{фактические часы}) \times \text{ставка распределения постоянных ОПР} =$
 $= (15\,000 \text{ часов} - 15\,250 \text{ часов}) \times 3,6 \text{ руб./час} = - \underline{900 \text{ руб. (Б)}}$

Отклонение постоянных ОПР по объёму производства =
 $= (\text{фактические часы} - \text{нормативные часы на единицу продукции} \times \text{фактический объем производства}) \times \text{ставка распределения постоянных ОПР} =$
 $= (15\,250 \text{ часов} - 1,2 \text{ часа} \times 12\,200 \text{ единиц}) \times 3,6 \text{ руб./час} = \underline{2196 \text{ руб. (Н)}}.$

Общее отклонение переменных общепроизводственных расходов (ОПР) = фактические переменные ОПР – нормативные переменные ОПР =
 $= 73\,200 \text{ руб.} - 75\,000 \text{ руб.} = - \underline{1800 \text{ руб. (Б)}}$

9. Отклонение переменных ОПР по фактическим затратам =
 $= (\text{нормативные часы} - \text{фактические часы}) \times \text{ставка распределения переменных ОПР} =$
 $= (15\,000 \text{ часов} - 15\,250 \text{ часов}) \times 5 \text{ руб./час} = - \underline{1250 \text{ руб. (Б)}}$

10. Отклонение переменных ОПР по объёму производства =
 $= (\text{фактические часы} - \text{нормативные часы на единицу продукции} \times \text{фактический объем производства}) \times \text{ставка распределения переменных ОПР} =$
 $= (15\,250 \text{ часов} - 1,2 \text{ часа} \times 12\,200 \text{ единиц}) \times 5 \text{ руб./час} = \underline{3050 \text{ руб. (Н)}}.$

Сверка фактических затрат на производство и нормативных затрат на фактический объем производства, руб.:

Нормативные затраты на фактический объем производства 58,62 руб. × 12 200 единиц	715 164
1. Отклонение по цене прямых материалов	- 3750 (Б)
2. Отклонение по использованию прямых материалов	11 250 (Н)
3. Отклонение по ставке оплаты прямого труда	3050 (Н)
4. Отклонение по производительности прямого труда	5490 (Н)
5. Общее отклонение постоянных общепроизводственных расходов	1000 (Н)
6. Отклонение постоянных ОПР по фактическим затратам	- 900 (Б)
Отклонение постоянных ОПР по объёму производства	2196 (Н)
8. Общее отклонение переменных общепроизводственных расходов	- 1800 (Б)
9. Отклонение переменных ОПР по фактическим затратам	- 1250 (Б)
10. Отклонение переменных ОПР по объёму производства	3050 (Н).

**При расчёте отклонений валовой прибыли используются
следующие формулы:**

Отклонение цены продаж	= Фактические продажи в ед. х (фактическая цена продажи за ед. – цена продажи за ед., заложенная в бюджет)
Отклонение по объёму прибыли от продаж	= (Фактические продажи в ед. – Продажи, заложенные в бюджет) х заложенную в бюджет прибыль за ед.

Практическое задание № 29

Компания производит продукт ХУ. Компания в течение длительного времени применяет стандартную систему расчёта методом полного распределения затрат. Относительно производства продукта ХУ доступна следующая информация о затратах (нормативные затраты), руб.:

Прямые материалы (4 кг по 15 за кг)	60
Прямой труд (3 ч по 10 за ч)	30
Переменные накладные расходы (3 ч по 5 за ч)	15
Постоянные накладные расходы (3 ч по 13,33 за ч = 39,99, примерно 40)	40
Общие затраты на единицу продукта ХУ	145

Для распределения переменных и постоянных накладных расходов компания применяет рабочие часы. Для компании доступна следующая информация о бюджете за апрель, руб.:

Производство и продажи ХУ	2000 ед.
Продажная цена за ед.	180
Постоянные накладные расходы	80 000

Фактические результаты за апрель были следующими, руб.:

Прямые материалы	8 500 кг на сумму 135 000
Прямой труд	5 800 ч по ставке 8,50 за ч
Переменные накладные расходы	27 000
Постоянные накладные расходы	83 000
Производство и продажи	2 300 ед.
Цена	165

Задание:

- подготовьте сверку валовой прибыли, заложенной в бюджет, фактической валовой прибылью, с указанием отклонений;
- обсудите преимущества анализа отклонений при использовании метода расчёта по нормативным затратам.

Практическое задание № 30

Компания «МеталлПром» производит продукт МТ. Она применяет стандартную систему расчёта методом полного распределения затрат.

Нормативные затраты на единицу продукта МТ (руб.):

Статья затрат	Расчёт	Сумма (руб.)
Прямые материалы	5 кг по 18 руб./кг	90
Прямой труд	4 ч по 12 руб./ч	48
Переменные накладные расходы	4 ч по 6 руб./ч	24
Постоянные накладные расходы	4 ч по 15 руб./ч	60
Общие затраты	-	222

Бюджет за май:

Показатель	Значение
Производство и продажи МТ	2 500 ед.
Продажная цена за ед.	260 руб.
Постоянные накладные расходы	150 000 руб.

Фактические результаты за май:

Показатель	Значение
Прямые материалы	13 800 кг на сумму 250 000 руб.
Прямой труд	9 800 ч по ставке 10,50 руб./ч
Переменные накладные расходы	52 000 руб.
Постоянные накладные расходы	160 000 руб.
Производство и продажи	2 800 ед.
Фактическая цена продажи	245 руб.

Задание: подготовьте сверку валовой прибыли, заложенной в бюджет, с фактической валовой прибылью, с указанием отклонений.

Практическое задание № 31

Компания «ТехПласт» производит продукт МХ.

Нормативные затраты на единицу продукта МХ (руб.):

Статья затрат	Расчёт	Сумма (руб.)
Прямые материалы	6 кг по 14 руб./кг	84
Прямой труд	3.5 ч по 11 руб./ч	38.5
Переменные накладные расходы	3.5 ч по 7 руб./ч	24.5
Постоянные накладные расходы	3.5 ч по 16 руб./ч	56
Общие затраты	-	203

Бюджет за июнь:

Показатель	Значение
Производство и продажи МХ	3 000 ед.
Продажная цена за ед.	280 руб.
Постоянные накладные расходы	180 000 руб.

Фактические результаты за июнь:

Показатель	Значение
Прямые материалы	18 900 кг на сумму 280 000 руб.
Прямой труд	11 500 ч по ставке 9,80 руб./ч
Переменные накладные расходы	67 000 руб.
Постоянные накладные расходы	190 000 руб.
Производство и продажи	3 400 ед.
Фактическая цена продажи	265 руб.

Задание: подготовьте сверку валовой прибыли, заложенной в бюджет, с фактической валовой прибылью, с указанием отклонений.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 11. ПЛАТЁЖНЫЙ КАЛЕНДАРЬ И БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

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

Этапы формирования платёжного 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 расчёт;
- 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 нехватке 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 платёжного 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 ежемесячно планируемые поступления и выплаты денежных средств.

Характеристика видов деятельности:

- *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.

Практическое задание № 32. Формирование платёжного календаря

Компания «ТехПром» занимается производством и продажей электротехнического оборудования. В предстоящем месяце у компании имеются обязательства перед поставщиками и сотрудниками, а также ожидаются поступления денежных средств от клиентов и партнёров. Руководство компании обеспокоено возможными кассовыми разрывами и поручает вам составить **платёжный календарь** на следующий месяц.

Исходные данные:

Планируемые платежи компании на следующий месяц:

Контрагент	Назначение платежа	Сумма (руб.)	Срок оплаты
Поставщик «МеталлСтрой»	Закупка сырья	1 200 000	5-е число
Поставщик «ЭлектроКомплект»	Закупка комплектующих	800 000	10-е число
Сотрудники (ФОТ)	Оплата труда	1 500 000	15-е число
Арендодатель «Бизнес-Центр»	Аренда помещений	700 000	20-е число
Налоговая инспекция	Уплата налогов	900 000	25-е число
Поставщик «ЛогистикТранс»	Транспортные услуги	450 000	28-е число

Ожидаемые поступления денежных средств:

Источник поступлений	Основание	Сумма (руб.)	Дата поступления
Клиенты (наличная оплата)	Продажи за наличный расчёт	1 200 000	3-е число
ООО «ГрандТех»	Погашение дебиторской задолженности	600 000	8-е число
ООО «ЭнергоРесурс»	Погашение дебиторской задолженности	700 000	12-е число
Банк	Проценты по депозиту	300 000	18-е число
Клиенты (безналичный расчёт)	Оплата за поставленный товар	900 000	22-е число

Задание:

- составьте платёжный календарь, в котором необходимо отразить график поступлений и выплат, указав соответствие платежей и источников поступления денежных средств;
- определите, возникает ли кассовый разрыв, если да – в какие даты и в каком размере;
- в случае нехватки денежных средств предложите варианты решения проблемы: оптимизация графика платежей, привлечение заёмных средств, перераспределение платёжных приоритетов;
- в случае избытка денежных средств предложите, куда можно вложить свободные средства (например, размещение на депозите);
- сформируйте окончательный график проведения платежей, учитывая оптимизацию поступлений и выплат.

Практическое задание № 33. Формирование платёжного календаря

Компания «АгроТехСнаб» занимается поставками сельскохозяйственного оборудования и техники. В предстоящем месяце у компании имеются обязательства перед поставщиками, банками и сотрудниками, а также ожидаются поступления денежных средств от клиентов и финансовых операций.

Руководство компании поручает вам составить платёжный календарь, чтобы исключить кассовые разрывы и обеспечить своевременное выполнение обязательств.

Исходные данные**Планируемые платежи компании на следующий месяц:**

Контрагент	Назначение платежа	Сумма (руб.)	Срок оплаты
Поставщик «АгроКомплект»	Закупка запчастей	900 000	4-е число
Поставщик «ТехМаш»	Закупка техники	1 500 000	9-е число
Сотрудники (ФОТ)	Оплата труда	1 800 000	15-е число
Банк «ИнвестКредит»	Погашение кредита	750 000	18-е число
Арендодатель «Бизнес-Центр»	Аренда офисного помещения	500 000	21-е число
Налоговая инспекция	НДС и страховые взносы	1 200 000	25-е число
Поставщик «ЛогистикСнаб»	Транспортные услуги	350 000	28-е число

Ожидаемые поступления денежных средств:

Источник поступлений	Основание	Сумма (руб.)	Дата поступления
Клиенты (наличная оплата)	Продажи за наличный расчёт	1 100 000	2-е число
ООО «АгроСнаб»	Погашение дебиторской задолженности	750 000	6-е число
ООО «ФермерСоюз»	Погашение дебиторской задолженности	900 000	10-е число
Банк	Возврат депозита	1 200 000	14-е число
Клиенты (безналичный расчёт)	Оплата за поставленную технику	1 300 000	19-е число
Частный инвестор	Финансирование от партнёра	700 000	23-е число

Задание:

- составьте платёжный календарь, в котором необходимо отразить график поступлений и выплат, указав соответствие платежей и источников поступления денежных средств;
- определите, возникает ли кассовый разрыв, если да – в какие даты и в каком размере;
- в случае нехватки денежных средств предложите варианты решения проблемы: оптимизация графика платежей, привлечение заёмных средств, перераспределение платёжных приоритетов;
- в случае избытка денежных средств предложите, куда можно вложить свободные средства (например, размещение на депозите);
- сформируйте окончательный график проведения платежей, учитывая оптимизацию поступлений и выплат.

Практическое задание № 34. Формирование бюджета движения денежных средств (БДДС) на год (поквартально)

Компания «ИнжТехСервис» занимается производством и продажей инженерного оборудования. Руководство компании планирует составить бюджет движения денежных средств (БДДС) на следующий год, учитывая три вида деятельности:

- операционная деятельность – поступления и выплаты, связанные с основной деятельностью компании (продажи, оплата поставщикам, зарплата сотрудников, налоги и т. д.).
- инвестиционная деятельность – затраты и доходы от приобретения и продажи основных средств, нематериальных активов, инвестиций.
- финансовая деятельность – поступления и выплаты, связанные с кредитами, займами, выплатой дивидендов и финансированием от собственников.

Для успешного выполнения задачи вам необходимо разработать БДДС на 4 квартала.

Исходные данные**Планируемые поступления по видам деятельности:**

Период	Операционная деятельность (поступления от клиентов, руб.)	Инвестиционная деятельность (продажа активов, руб.)	Финансовая деятельность (получение кредитов, руб.)
1 квартал	10 000 000	500 000	2 000 000
2 квартал	12 000 000	800 000	3 000 000
3 квартал	14 500 000	1 000 000	1 500 000
4 квартал	16 000 000	600 000	2 500 000

Планируемые выплаты по видам деятельности

Период	Операционная деятельность (выплаты на сырье, зарплату, аренду, налоги, руб.)	Инвестиционная деятельность (покупка оборудования, руб.)	Финансовая деятельность (погашение кредитов, выплата дивидендов, руб.)
1 квартал	8 500 000	1 000 000	1 000 000
2 квартал	10 000 000	1 500 000	1 500 000
3 квартал	12 500 000	2 000 000	2 500 000
4 квартал	14 000 000	2 500 000	3 000 000

Задание:

- составьте бюджет движения денежных средств (БДДС) поквартально, отразив все поступления и выплаты по трем видам деятельности (операционной, инвестиционной и финансовой);
- рассчитайте чистый денежный поток (разница между поступлениями и выплатами) для каждого квартала;
- определите, возникает ли дефицит денежных средств в каком-либо из кварталов. Если да – предложите возможные решения (привлечение кредитов, оптимизация расходов и т. д.);
- в случае избытка денежных средств предложите возможные способы их эффективного использования (например, краткосрочные инвестиции, досрочное погашение обязательств);
- проанализируйте, как распределение денежных потоков влияет на финансовую устойчивость компании.

Результат выполнения задания

Вы должны подготовить таблицу БДДС, в которой будут отражены все поступления и выплаты, рассчитаны чистые денежные потоки и предложены возможные управленческие решения по обеспечению ликвидности и эффективности использования денежных ресурсов компании.

Практическое задание № 35. Формирование бюджета движения денежных средств (БДДС) на квартал

Компания «ТехМаш» занимается производством и продажей оборудования. Руководство готовит бюджет движения денежных средств на предстоящий квартал. Ваша задача – составить план поступлений и выплат, определить возможные кассовые разрывы или избыток средств и предложить управленческие решения.

Исходные данные

Планируемая выручка (тыс. руб.)

Месяц	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Выручка	16 000	18 500	19 200

Примечания:

10 % продаж осуществляется за наличный расчёт.

90 % продаж осуществляется в кредит с оплатой через месяц.

Прямая заработная плата (тыс. руб.)

Месяц	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Зарплата	1 500	1 600	1 700

Примечание:

Выплачивается в том же месяце, в котором начислена.

Закупка прямых материалов (тыс. руб.)

Месяц	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Закупка	4 200	4 600	4 900

Примечание:

Оплата осуществляется в следующем месяце после закупки.

Производственные косвенные расходы (тыс. руб.)

Месяц	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Расходы	4 200	4 400	4 600

Примечание:

Оплачиваются с задержкой в один месяц.

Включают амортизацию 500 тыс. руб. ежемесячно.

Коммерческие и управленческие расходы (тыс. руб.)

Месяц	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Расходы	2 300	2 400	2 500

Примечание:

Оплачиваются с задержкой в один месяц.

Включают амортизацию 300 тыс. руб. ежемесячно.

Покупка нового оборудования

Ноябрь: 7 500 тыс. руб. (разовый платёж).

Остаток денежных средств на конец сентября: 1 800 тыс. руб.

Задание:

а) Составьте бюджет движения денежных средств за период с октября по декабрь:

- отразите разницу между продажами и поступлениями (учитывая отсрочку платежей клиентов);
- рассчитайте разницу между закупками и платежами за материалы (учитывая отсрочку платежей поставщикам);
- учитывайте задержки платежей по косвенным, коммерческим и управленческим расходам;
- включите разовый платёж за оборудование в ноябре;
- определите чистый денежный поток за каждый месяц и конечный остаток денежных средств.

б) Организации могут столкнуться с различными ситуациями остатка денежных средств:

- краткосрочный дефицит денежных средств. Укажите две меры, которые руководство может принять для решения краткосрочного кассового разрыва;
- долгосрочный дефицит денежных средств. Какие два стратегических решения можно принять для устойчивого финансирования компании?

- краткосрочный избыток денежных средств. Какие два варианта эффективного использования временно свободных денежных средств возможны?
- долгосрочный избыток денежных средств. Какие долгосрочные инвестиционные решения могут быть предприняты?

с) Вкратце объясните, почему прибыль компании в отчётном периоде не всегда отражает фактическое изменение денежных средств за период.

Результат выполнения задания:

Вы должны подготовить таблицу БДДС, отразив все поступления и выплаты, рассчитав чистый денежный поток и предложив управленческие решения по обеспечению ликвидности и финансовой устойчивости компании.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ 12. ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ БИЗНЕСА

Финансовый бюджет позволяет прогнозировать движение денежных средств, анализировать финансовую устойчивость компании и принимать решения по управлению ликвидностью. При решении задачи по формированию бюджета необходимо учитывать различия между продажами и реальными поступлениями, закупками и фактическими платежами, а также влиянием инвестиционной и финансовой деятельности на движение денежных средств.

Для определения поступлений необходимо рассчитать объем продаж за наличный расчёт, который поступает в момент продажи, и объем продаж в кредит, который разбивается на выплаты через месяц и два месяца после совершения сделки. Эти расчёты позволяют спрогнозировать поступления по каждому месяцу, принимая во внимание задержку денежных потоков.

Следующим этапом является расчёт выплат. В структуре бюджета учитываются расходы на оплату труда, которые производятся в том же месяце, когда начисляются. Коммерческие и управленческие расходы оплачиваются с задержкой в один месяц. Закупки рассчитываются на основе прогнозируемых продаж следующего месяца и оплачиваются через два месяца после их осуществления. Если предусмотрена покупка нового оборудования, то необходимо учитывать разовый платёж, который снижает ликвидность в момент совершения сделки. В бюджет также включаются выплаты по кредитам, начиная с даты начала их погашения, и проценты по заёмным средствам, которые начисляются с момента их получения.

Формирование бюджета движения денежных средств начинается с определения начального остатка денежных средств. Далее рассчитываются чистые денежные потоки, которые определяются как разница между поступлениями и выплатами. Конечный остаток формируется путём суммирования начального остатка и чистого потока за каждый месяц. В процессе анализа бюджета выявляются возможные кассовые разрывы, которые требуют корректировки финансовой политики. При недостатке денежных средств необходимо пересмотреть сроки оплаты поставщикам, привлечь дополнительные краткосрочные кредиты или использовать овердрафт. В случае

долгосрочного дефицита финансовых ресурсов возможны меры по оптимизации затрат, увеличению доли продаж за наличный расчёт или привлечению инвестиций. При избытке денежных средств можно рассмотреть их краткосрочное размещение в финансовые инструменты или досрочное погашение обязательств.

Финансовый бюджет отличается от отчёта о прибылях и убытках тем, что в нем учитывается только движение реальных денежных средств. Начисленная прибыль не всегда совпадает с фактическим денежным потоком, так как часть доходов может быть получена в будущем, а часть расходов учитывается без реального платежа, например, амортизация.

Грамотное построение финансовой модели бизнеса позволяет компании избегать кассовых разрывов, рационально использовать денежные ресурсы и планировать будущие финансовые потоки.

Практический пример построения финансового бюджета необходимо изучить в статье: Котельникова, Н. В. Составление прогнозных финансовых отчётов: практические аспекты и значение / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 4. – С. 69-78. (размещена в Moodle).

Практическое задание № 36

Компания ООО «ОС» 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 тыс. руб. 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, тыс. руб.:

	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
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
Коммерческие и управленческие расходы	17 424	20 637	22 410	26 508	22 956	22 434

Дополнительная информация:

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

Закупки рассчитываются в размере 55 % от объёма 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.

Заработная плата выплачивается в том же самом месяце, за который она начислена, а коммерческие и управленческие расходы оплачиваются в следующем месяце, после которого они понесены.

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

Компания получила согласие от банка на получение кредита в размере 129 600 тыс. руб. Эта сумма должна будет поступить на расчётный счёт компании в Июле. Основная сумма по банковскому кредиту должна будет погашаться компанией равными частями ежемесячно в течение 4 лет, начиная с Августа.

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

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 тыс. руб.

По состоянию на 1 Июня размер использованного овердрафта по банковскому счету компании составил 24 000 тыс. руб.

Задание: составьте финансовый бюджет на второй квартал.

Практическое задание № 37

Вас пригласили на должность финансового менеджера компании «А». Первым заданием стало сформировать финансовый бюджет на предстоящий год. Вам удалось собрать информацию, которая приведена ниже.

Прогноз выручки от продажи продукции составляется на год в размере 25000 тыс. руб. Продажи планируются следующим образом: по 30 % приходится на осенние и зимние месяцы, по 20 % – на весенние и летние. Внутри сезона продажи распределяются равномерно.

Согласно существующей кредитной политике компании, 30 % товаров реализуется за наличный расчёт, остальные 70 % продаются клиентам с отсрочкой оплаты до 30 дней. При этом 15 % покупателей задерживают перечисление денег в среднем на период от 30 до 60 дней, 50 % покупателей платят вовремя, т. е. не позже сроков предоставленной отсрочки. Ожидаемые кредитные убытки составляют 5 % от общего объёма продаж. Ожидается поступление от дебиторов за продукцию, реализованную в прошлом году, в январе – 3000 тыс. руб., в феврале – 800 тыс. руб.

Себестоимость товаров для перепродаж составляет 10 % от выручки. Запасы товаров оплачиваются спустя два месяца после закупки товаров. Планируемый остаток запасов на конец месяца должен составлять 5 % от продаж следующего месяца.

Начисление комиссионных продавцам составляет 5 % от продаж. Выплата комиссионных продавцам – 5 % от поступлений денежных средств от покупателей.

Прочие переменные расходы составляют 15 % от выручки. Оплата расходов осуществляется ежемесячно.

Постоянные расходы (за исключением амортизации) оцениваются в среднем 1500 тыс. руб. в год. Из них 500 тыс. составляют расходы по аренде и рекламе, которые должны быть оплачены за месяц до их произведения. 600 тыс. руб. – это заработная плата вместе со страховыми взносами, которая оплачивается в следующем месяце после начисления. Остальные расходы оплачиваются в месяц начисления. Общую сумму постоянных расходов следует осуществлять равномерно помесечно.

В июне планируется приобретение оборудования стоимостью 2000 тыс. руб., срок полезного использования которых 10 лет.

Режим налогообложения УСН, доходы минус расходы –15 %.

Величина собственного капитала на начало года составляет 2000 тыс. руб.

Компания планирует привлечь кредит в сентябре под 10 % годовых на приобретение помещения для бизнеса стоимостью 15000 тыс. руб. Определите сумму кредита, при условии, что в момент в месяц привлечения кредита и далее минимальный остаток денежных средств на конец периода должен составлять не менее 1200 тыс. руб.

С октября месяца компания планирует гасить основную сумму долга по кредиту. Рассчитайте сумму, которая может пойти на погашения кредита. При этом помните про минимальный остаток денежных средств и необходимость выплаты дивидендов.

Компания планирует выплатить дивиденды собственникам, налог на дивиденды 13 %.

Задание:

- 1) составьте бюджет движения денежных средств;
- 2) сформируйте бюджет доходов и расходов;
- 3) подготовьте прогноз балансового отчёта;
- 4) определите сумму, сколько ежемесячно компания сможет выплачивать дивиденды собственникам, при условии, что минимальный остаток денежных средств на конец периода должен составлять не менее 12 000 тыс. руб.;
- 5) пересчитайте бюджет движения денежных средств и прогноз балансового отчёта с учётом выплат собственникам;
- 6) опишите весь процесс расчётов по практической части работы;
- 7) сделайте dashboard (панель показателей 3-5 диаграмм). Индикаторы следует определить самостоятельно. Выбор обосновать.

Практическое задание № 38

Ниже представлены данные по новой торговой точки розничной сети магазина.

Прогнозный период – шесть месяцев, интервал планирования – месяц.

Информация о планируемой выручке от продаж, млн. руб.

Месяц	Июль (1)	Август (2)	Сентябрь (3)	Октябрь (4)	Ноябрь (5)	Декабрь (6)
Продажи	60	60	90	120	120	144

Себестоимость товаров для перепродажи составляет 30 % от выручки от продаж. При реализации товаров 25 % объёма продаж будет производиться с немедленной оплатой, остальные 75 % – путём предоставления месячной отсрочки платежа покупателям.

Закупки и запасы. Требуемый объем запасов товаров для перепродажи на конец месяца 15 % от себестоимости проданных товаров следующего месяца. На конец декабря 5 млн. руб.

Первая партия товара оплачивается немедленно, затем поставщики предоставляют 45-дневную отсрочку по оплате.

Операционные расходы:

Ежемесячно производится выплата заработной платы и страховых взносов в размере 8 млн руб. Годовая аренда помещения составляет 30 млн руб., при этом арендная плата должна осуществляться ежеквартально в начале каждого текущего квартала. Ежемесячно предполагается осуществлять прочие расходы в размере 4 млн руб.

Единый налог 15 % (доходы минус расходы), выплаты по единому налогу планируется делать ежемесячно.

Капитальные вложения: в начале бюджетного периода планируется приобретение торгового оборудования и проведение ремонта помещения общей стоимостью 38 млн руб. Срок амортизации – 5 лет.

Источники финансирования: капитал головной компании 20,0 млн руб. При необходимости можно привлечь кредит под 15 % годовых.

Дополнительные требования: минимальный остаток денежных средств на конец каждого периода должен составлять 3 млн руб. Выплата вознаграждений собственникам: минимально 0,5 млн руб. и плюс 100 % от свободного денежного потока на конец периода.

На основании листа базовых предположений рекомендуется следующая последовательность составления финансовых прогнозов: прогноз прибылей и убытков, прогноз движения денежных средств, прогноз баланса.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ИТоговому ТЕСТИРОВАНИЮ / ЗАЧЁТУ

1. Построение программы бюджетирования в электронных таблицах.
2. Формирование первичных и финансовых бюджетов в электронных таблицах.
3. Сбор исходной информации для формирования программы бюджетирования в электронных таблицах.
4. Построение финансовой модели бизнеса.
5. Оценка влияния изменения первичных параметров бюджета на итоговые данные.
6. Управление денежными потоками организации.
7. Платёжный календарь.
8. Планирование денежных потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.

9. Бюджет движения денежных средств.
10. Примеры формирования первичных и итоговых бюджетов.
11. Формирование итоговых или финансовых бюджетов.
12. Построение первичных или операционных бюджетов.
13. Определение потребности в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах для формирования бюджетов.
14. Характеристика основного бюджета.
15. Примеры использования системы бюджетирования «с нуля».
16. Преимущества и недостатки бюджетирования «с нуля».
17. Этапы формирования системы бюджетирования «с нуля».
18. Суть системы бюджетирования «с нуля».
19. Ограничения скользящего бюджетирования.
20. Преимущества и недостатки скользящего бюджетирования.
21. Этапы внедрения системы скользящий бюджет.
22. Суть системы скользящий бюджет.
23. Преимущества и недостатки приростного бюджетирования.
24. Суть системы приростное бюджетирование.
25. Контроль за процессом бюджетирования.
26. Планирование работы и проведение заседания бюджетного комитета.
27. Рекомендуемый состав бюджетного комитета.
28. Роль бюджетного комитета.
29. Организация работы бюджетного комитета.
30. Определение объёма работ по бюджетированию и финансовому планированию.
31. Ошибки, допускаемые при составлении бюджетного регламента.
32. Инструкция о порядке формирования бюджетов.
33. Перечень основных документов, которые рекомендуется включить в бюджетный регламент.
34. Бюджетный регламент.
35. Методические документы по финансовому анализу, бюджетированию и управлению денежными потоками.
36. Список вопросов для проверки действий при составлении таблиц для формирования бюджетов.
37. Качественные характеристики таблиц для формирования бюджетов.
38. Разработка форм бюджетных прогнозов.
39. Факторы, влияющие на формирование бюджета.
40. Составление бюджетов по центрам финансовой ответственности (ЦФО).
41. Понятие центров финансовой ответственности. Центр прибыли. Центр доходов. Центр затрат. Центр инвестиций.
42. Логика построения основного бюджета.
43. Характерные особенности основного бюджета.
44. Взаимосвязь бюджетирования и стратегии организации.
45. Бюджетирование: определение, преимущества и недостатки.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Словарь охватывает ключевые термины курса, может использоваться для проверки знаний и подготовки к итоговому тестированию.

Амортизация – процесс распределения стоимости основных средств на расходы компании в течение срока их службы.

Бюджет – финансовый план, отражающий прогнозируемые доходы и расходы на определённый период.

Бюджет доходов и расходов (БДР) – финансовый документ, показывающий ожидаемые доходы, затраты и прибыль компании за определённый период.

Бюджет движения денежных средств (БДДС) – отчёт, отражающий прогнозируемые поступления и выплаты денежных средств, а также их остаток на конец периода.

Бюджетирование – процесс составления, исполнения и контроля бюджетов компании с целью оптимального распределения ресурсов.

Бюджетный регламент – документ, определяющий порядок формирования, согласования и контроля бюджетов компании.

Бюджетный комитет – группа специалистов, ответственных за утверждение, контроль и корректировку бюджетов в организации.

Валовая прибыль – разница между выручкой от продаж и себестоимостью реализованной продукции.

Взаимосвязь бюджетов – принцип бюджетирования, согласно которому операционные бюджеты формируют основу для финансовых бюджетов.

Гибкое бюджетирование – метод бюджетирования, при котором плановые показатели корректируются в зависимости от изменения объёмов продаж и других факторов.

Дебиторская задолженность – сумма, которую должны компании её клиенты за уже поставленные товары или оказанные услуги.

Дефицит бюджета – ситуация, при которой запланированные расходы превышают доходы за определённый период.

Единый бюджет – сводный бюджет, объединяющий все частные бюджеты компании, включая операционные и финансовые бюджеты.

Жизненный цикл бюджета – последовательность этапов от формирования бюджета до его анализа и корректировки по итогам исполнения.

Закупочный бюджет – бюджет, определяющий объем и стоимость закупаемого сырья и материалов, необходимых для производства.

Затраты – расходы компании, связанные с производством и реализацией продукции, оказанием услуг или выполнением работ.

Инвестиционный бюджет – финансовый план, отражающий затраты и поступления, связанные с приобретением и модернизацией активов.

Кассовый разрыв – ситуация, когда текущие платежи превышают поступления денежных средств, что приводит к нехватке ликвидности.

Коммерческие расходы – затраты, связанные с реализацией продукции, включая маркетинг, логистику и продвижение товаров.

Коэффициент ликвидности – показатель, отражающий способность компании покрывать краткосрочные обязательства за счёт текущих активов.

Операционные бюджеты – группа бюджетов, включающая бюджеты продаж, производства, закупок, маркетинга и административных расходов.

Отклонение бюджета – разница между фактическими и плановыми показателями бюджета, анализируемая для корректировки финансовых планов.

Платёжный календарь – инструмент планирования, отражающий сроки и объёмы поступлений и выплат денежных средств.

Приростное бюджетирование – метод бюджетирования, при котором показатели увеличиваются на заданный процент по сравнению с предыдущим периодом.

Рентабельность – показатель, характеризующий эффективность деятельности компании, выраженный в процентном соотношении прибыли к затратам или активам.

Скользящее бюджетирование – метод, при котором бюджет пересматривается на регулярной основе с добавлением нового прогнозного периода.

Финансовая модель бизнеса – система прогнозирования и анализа финансовых показателей, включающая взаимосвязанные бюджеты и оценку влияния внешних факторов.

Финансовый бюджет – совокупность бюджетов, включающих БДР, БДДС и прогнозный баланс, обеспечивающих финансовую устойчивость компании.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – структурное подразделение компании, отвечающее за выполнение определённых финансовых показателей.

ТИПОВЫЕ ИТОГОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

Раздел 1. Понятие бюджетирования

1. Что является основной целью бюджетирования в компании?

- a) максимизация прибыли;
- b) контроль и планирование финансовых потоков;
- c) уменьшение налоговой нагрузки;
- d) увеличение производственных мощностей.

2. Какие элементы входят в систему бюджетирования?

- a) управленческий учёт, налоговый учёт, кадровая политика;
- b) бюджеты, контроль исполнения, анализ отклонений;
- c) производственные процессы, маркетинговые стратегии, продажи;
- d) кредитные договоры, банковские депозиты, инвестиционные решения.

3. Чем отличается операционный бюджет от финансового?

- a) операционный бюджет включает только затраты, а финансовый – только доходы;
- b) операционный бюджет отражает деятельность компании, а финансовый включает движения денежных средств и баланс;
- c) операционный бюджет составляется на 1 месяц, а финансовый – на год;
- d) операционный бюджет формируется только для производственных компаний.

Раздел 2: Методологические основы бюджетирования

4. Какова основная цель анализа организационной структуры перед построением финансовой структуры?

- a) определение количества сотрудников;
- b) выявление финансовых центров ответственности и потоков денежных средств;
- c) оптимизация налоговой нагрузки;
- d) автоматизация учёта.

5. Какую роль играет бюджетный регламент в управлении бюджетным процессом?

- a) регламентирует расчёт себестоимости продукции;
- b) определяет порядок формирования, утверждения и контроля бюджетов;
- c) фиксирует изменения в налоговом законодательстве;
- d) ограничивает возможность внесения изменений в бюджет.

6. Какая функция бюджетного комитета является ключевой?

- a) оценка эффективности использования активов;
- b) рассмотрение и утверждение бюджетов, контроль их исполнения;
- c) регистрация бухгалтерских операций;
- d) ведение кадровой политики.

Раздел 3: Системы бюджетирования

7. В чем суть приростного бюджетирования?

- a) формирование бюджета без учёта данных прошлых лет;
- b) постепенное увеличение бюджетных показателей относительно

предыдущего периода;

- с) распределение бюджета по подразделениям без возможности корректировки;
- д) использование только операционных бюджетов.

8. Какой недостаток характерен для скользящего бюджетирования?

- а) ограниченный временной горизонт;
- б) высокие затраты времени на пересмотр бюджета;
- с) невозможность использования в динамичных отраслях;
- д) ограниченность в прогнозировании денежных потоков.

9. Какое преимущество даёт использование бюджетирования «с нуля»?

- а) упрощение расчётов за счёт автоматического переноса данных из предыдущего периода;
- б) возможность пересмотра всех статей расходов и выявление неэффективных затрат;
- с) минимальные временные затраты на подготовку бюджета;
- д) исключение необходимости контроля исполнения бюджета.

Раздел 4: Финансовая модель бизнеса

10. Какие бюджеты являются основными в финансовой модели бизнеса?

- а) бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюджет баланса;
- б) бюджет капитальных вложений, маркетинговый бюджет, бюджет производства;
- с) бюджет закупок, бюджет персонала, бюджет логистики;
- д) налоговый бюджет, операционный бюджет, инвестиционный бюджет.

11. Какой метод расчёта бюджета движения денежных средств основан на отчёте о прибылях и убытках?

- а) прямой;
- б) косвенный;
- с) комбинированный;
- д) балансовый.

12. Какое значение имеет прогнозирование движения денежных средств?

- а) позволяет определить рентабельность компании;
- б) обеспечивает своевременное выполнение финансовых обязательств;
- с) снижает себестоимость продукции;
- д) определяет оптимальный объем складских запасов.

Практические аспекты управления бюджетом

13. Какой показатель важно учитывать при составлении платёжного календаря?

- а) ожидаемые кассовые разрывы;
- б) изменения валютного курса;

- c) среднюю зарплату по отрасли;
- d) количество сотрудников в компании.

14. Какие действия можно предпринять при краткосрочном дефиците денежных средств?

- a) перенести сроки оплаты налогов;
- b) использовать краткосрочное кредитование или овердрафт;
- c) увеличить рекламный бюджет;
- d) уменьшить количество сотрудников.

15. Какие из перечисленных факторов могут привести к долгосрочному дефициту денежных средств?

- a) низкий уровень дебиторской задолженности;
- b) недостаточная маржинальность бизнеса;
- c) снижение объёма закупок сырья;
- d) превышение фактической прибыли над плановой.

Анализ бюджетных отклонений

16. Какой вид отклонений в бюджетировании позволяет выявить неэффективность использования ресурсов?

- a) отклонение по цене;
- b) отклонение по объёму продаж;
- c) отклонение по эффективности;
- d) отклонение по финансовому результату.

17. В чем основная причина отклонения фактических денежных потоков от запланированных?

- a) изменение налоговой ставки;
- b) рост административных расходов;
- c) невыполнение планов продаж или задержки поступлений;
- d) повышение уровня заработной платы.

18. Какие из перечисленных мер позволяют минимизировать отклонения бюджета?

- a) увеличение числа центров финансовой ответственности;
- b) проведение регулярного анализа исполнения бюджета;
- c) полный отказ от авансовых платежей;
- d) автоматизация кадрового учёта.

Общий контроль знаний

19. В чем заключается ключевое отличие финансового бюджета от операционного?

- a) финансовый бюджет учитывает только затраты, а операционный – только доходы;
- b) финансовый бюджет включает движение денежных средств, а операционный отражает производственные и сбытовые процессы;
- c) финансовый бюджет составляется только для инвесторов;
- d) операционный бюджет используется только в краткосрочном планировании.

20. Почему прибыль компании не всегда отражает реальное состояние денежных средств?

- a) из-за наличия амортизационных отчислений и разницы между начислениями и фактическими поступлениями;
- b) прибыль всегда совпадает с остатком денежных средств;
- c) финансовый результат не зависит от реальных денежных потоков;
- d) бюджет движения денежных средств формируется на основе налоговых обязательств.

Типовые вопросы открытого типа на знание терминологии дисциплины

(примеры ответов, как надо писать, выделены жирным шрифтом)

21. Бюджетирование – это процесс планирования, контроля и анализа финансовых потоков компании с целью оптимизации расходов и управления ресурсами.

22. Подразделение компании, отвечающее за определённый участок финансовой деятельности, называется **центр финансовой ответственности**.

23. Бюджет, который включает расчёт доходов и расходов компании, но не отражает движение денежных средств, называется **бюджет доходов и расходов (БДР)**.

24. Документ, регламентирующий порядок формирования, утверждения и контроля исполнения бюджета, называется **бюджетный регламент**.

25. Ситуация, при которой денежных средств недостаточно для покрытия текущих обязательств компании, называется **кассовый разрыв**.

26. Бюджетирование, при котором бюджеты пересматриваются и корректируются на постоянной основе, называется **скользящее бюджетирование**.

27. Метод расчёта бюджета движения денежных средств, основанный на учёте реальных поступлений и выплат, называется **прямой метод**.

28. Разница между фактическими и плановыми показателями бюджета называется **отклонение бюджета**.

29. График планируемых платежей и поступлений денежных средств на короткий период называется **платёжный календарь**.

30. Взаимосвязанная система прогнозирования финансовых потоков и оценки влияния изменений на бизнес называется **финансовая модель бизнеса**.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Учебная литература

1. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие. В 2-х частях. Часть 2 / И. А. Белолипцев, И. И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувилин. – М.: Прометей, 2019. – 90 с. – ISBN 978-5-907166-06-6.
2. Воронова, Е. Ю. Управленческий учет: учебник / Е. Ю. Воронова. – М.: Юрайт, 2020. – 389 с. – ISBN 978-5-534-09974-3.
3. Вяткин, В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом: учебно-практическое пособие. 4-е изд., перераб. и доп. / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. – М.: Юрайт, 2020. – 325 с. – (Профессиональная практика). – ISBN 978-5-9916-8127-8.
4. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии: учебник / В. А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2021. – 389 с. – ISBN 978-5-534-09974-3.
5. Ильин, А. И. Планирование на предприятии: учебное пособие. 9-е изд., испр. и доп. / А. И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2020. – 720 с. – ISBN 978-985-00000-0.
6. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник. 10-е изд., перераб. и доп. / В. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2021. – 1024 с. – ISBN 978-5-392-34567-8.
7. Котельникова, Н. В. Основы коммерческого бюджетирования: учеб. пособие / Н. В. Котельникова, О. А. Морозов; М-во науки и высшего образования РФ, С.-Петерб. гос. ун-т пром. технологий и дизайна, Высш. шк. технологии и энергетики. – Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД, 2020. – 110 с. – Текст: электронный.
Режим доступа: <http://nizrp.narod.ru/metod/kaffiniuch/1598012654.pdf>
8. Кукушкин, С. Н. Внутрифирменное планирование: учебник / С. Н. Кукушкин. – М.: Юрайт, 2021. – 364 с. – ISBN 978-5-534-09974-3.
9. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование: учебник / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. – М.: Юрайт, 2021. – 289 с. – ISBN 978-5-534-09974-3.
10. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование: учебник / А. М. Лопарева. – М.: Юрайт, 2021. – 320 с. – ISBN 978-5-534-09974-3.
11. Машунин, Ю. К. Прогнозирование и планирование социально-экономических систем: учебник для вузов / Ю. К. Машунин. – М.: Юрайт, 2024. – 330 с. – ISBN 978-5-534-09974-3.
12. Немировский, И. Б. Бюджетирование: от стратегии до бюджета – пошаговое руководство: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – М.: И.Д. Вильямс, 2020. – 448 с. – ISBN 978-5-8459-0000-0.
13. Савчук, В. П. Управление прибылью и бюджетирование: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / В. П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2020. – 432 с. – ISBN 978-5-9963-0000-0.
14. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов. 5-е изд., испр. и доп. / А. А. Сергеев. – М.: Юрайт, 2023. – 442 с. – ISBN 978-5-534-16062-8.
15. Сергеев А. А. Бизнес-планирование: учебник / А. А. Сергеев. – М.: Юрайт, 2021. – 312 с. – ISBN 978-5-534-09974-3.

16. Планирование на предприятии: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. / Е. Н. Симунин, В. М. Васильцова, Т. А. Симунина, В. С. Васильцов – М.: КНОРУС, 2021. – 352 с. – ISBN 978-5-406-00000-0.

17. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник. 8-е изд., перераб. и доп. / Е. С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2022. – 720 с. – ISBN 978-5-990-00000-0.

18. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования: учебное пособие. 5-е изд., перераб. и доп. / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – М.: Финансы и статистика, 2021. – 384 с. – ISBN 978-5-279-00000-0.

Рекомендуемые статьи

22. Котельникова, Н. В. Составление прогнозных финансовых отчётов: практические аспекты и значение / Н. В. Котельникова // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 4. – С. 69-78.

23. Котельникова, Н. В. Комплексный учёт макроэкономических и микроэкономических факторов при прогнозировании финансовой отчётности бизнеса / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2024. – № 2(76). – С. 41-49.

24. Котельникова, Н. В. Практические аспекты расчёта и анализа отклонений в управленческом учёте / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 3-1(109). – С. 172-176.

25. Котельникова, Н. В. К вопросу о распределении ограниченных ресурсов / Н. В. Котельникова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 3(69). – С. 58-63.

26. Котельникова, Н. В. Методологические проблемы расчёта точки безубыточности и варианты их решения / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 9(91). – С. 102-106.

27. Котельникова, Н. В. Расчёт точки безубыточности с учётом минимального размера экономической прибыли / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 9(91). – С. 107-110.

28. Котельникова, Н. В. Практические аспекты применения показателя точки безубыточности при формировании структуры затрат / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 11-1(93). – С. 215-219.

29. Котельникова, Н. В. Подход к расчёту точки экономической безубыточности при принятии решения об изменении цены / Н. В. Котельникова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 10-2(92). – С. 22-26.

Учебное издание

Котельникова Надежда Владимировна

Основы коммерческого бюджетирования

Практикум

Редактор и корректор Е. О. Тарновская
Техн. редактор Д. А. Романова

Учебное электронное издание сетевого распространения

Системные требования:
электронное устройство с программным обеспечением
для воспроизведения файлов формата PDF

Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016, по паролю.
- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 13.03.2025. Изд. № 5091/25

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.