

УДК 336.144  
ББК 65.291.9-23  
Б 98

Автор-составитель И. И. Кикоть, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. И. Ковалева, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета потребительской  
кооперации;  
А. П. Шевлюков, д-р экон. наук, профессор,  
зав. кафедрой бухгалтерского учета и финансового  
менеджмента в отраслях народного хозяйства  
Белорусского торгово-экономического университета  
потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-  
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 октября 2013 г.

**Бюджетирование** в системе финансового планирования : прак-  
тикум для реализации содержания образовательных программ выс-  
шего образования II ступени / авт.-сост. И. И. Кикоть. – Гомель : уч-  
реждение образования «Белорусский торгово-экономический уни-  
верситет потребительской кооперации», 2014. – 28 с.  
ISBN 978-985-540-205-4

Рассматриваются вопросы организации бюджетирования, построения бюджетной  
и финансовой структуры предприятия, создания операционных и финансовых бюджета-  
тов. Особое внимание уделено методике расчета плановых финансовых показателей.

Издание предназначено для магистрантов специальности 1-25 81 04 «Финансы  
и кредит», а также специалистов в области финансов и планирования.

УДК 336.144  
ББК 65.291.9-23

**ISBN 978-985-540-205-4**

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2014

## **ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА**

Бюджетирование – это инструмент, который позволяет улучшить финансово-экономическое положение организации и обеспечить стабильность ее функционирования.

В практикуме представлены практические задания по 7 темам курса «Бюджетирование в системе финансового планирования». Это темы по бюджетированию затрат, доходов, денежных потоков, обоснованию бюджетной и финансовой структуры, основам построения бюджетного процесса в организации и управления им.

Практикум содержит планы занятий, задания для самостоятельной работы, задачи и методические рекомендации по их решению, вопросы для самоконтроля и тесты.

Подготовленное издание позволяет закрепить знание сущности, функций, объектов и участников бюджетирования, проработать механизмы прогнозирования основных финансово-экономических показателей, понять основы создания форматов бюджетов и их наполнение, ориентироваться в проблемных аспектах бюджетирования как одной из основных управленческих технологий в сфере финансов.

### **ПЛАНЫ ЗАНЯТИЙ, ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ, ТЕСТЫ, ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ЗАДАЧИ**

#### **Тема 1. Бюджетирование и его функции**

##### *План*

1. Сущность бюджетирования и его функции.
2. Информационное обеспечение бюджетирования.
3. Бюджетная модель организации.
4. Участники бюджетирования. Бюджетный комитет и его функции.

##### *Задания для самостоятельной работы*

1. Подготовьте эссе по проблеме содержания понятия «бюджетирование» и существующих в экономической литературе подходов по раскрытию сущности бюджетирования.

2. Дайте индивидуальную оценку понятий «бюджет», «план», «прогноз».

3. Подготовьте обзорный материал по исследованию источников информационного обеспечения бюджетирования.

4. Разработайте регламент работы бюджетного комитета, состав его участников и требования к документальному оформлению материалов заседаний комитета.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных вариантов из предложенных ниже.

1. Бюджетирование – это:

- а) планирование основных финансово-экономических показателей;
- б) процесс разработки финансовых планов и плановых показателей по обеспечению развития предприятия финансовыми ресурсами;
- в) управленческая технология, направленная на координацию процессов планирования, анализа, контроля, реализуемая на базе бюджетов.

2. Функциями бюджетирования являются:

- а) координация, прогнозирование, систематизация;
- б) планирование, контроль, анализ, корректировка;
- в) лимитирование, нормирование, анализ;
- г) координация, регламентация, систематизация.

3. Факторами, определяющими бюджетную модель, являются:

- а) масштаб финансово-хозяйственной деятельности;
- б) специфика и вид деятельности организации;
- в) финансовая структура организации;
- г) система налогообложения;
- д) требования, предъявляемые руководством.

4. Участниками процесса бюджетирования являются:

- а) рабочие основных и вспомогательных производств;
- б) служащие функциональных служб организации;
- в) топ-менеджмент компании;
- г) контрагенты компании.

5. Понятия «бюджет» и «план»:

- а) идентичны;
- б) не идентичны.

6. Нормативы, используемые в бюджетировании:

- а) имеют граничные значения;
- б) учитывают ограничительные факторы (узкие места);
- в) фиксируют точное значение параметра;
- г) нет правильного ответа.

7. Выделяют следующие типы бюджетных моделей:

- а) бюджетирование финансовых потоков;
- б) универсальная бюджетная модель;
- г) модель Дюпона;
- д) модель Альтмана;
- е) бюджетирование товарно-материальных потоков;
- ж) бюджетирование денежных средств.

8. Основная цель бюджетирования – повышение эффективности – достигается за счет следующих составляющих:

- а) реализация принципа материальной заинтересованности всего персонала организации;
- б) координация действий налоговой инспекции и финансовых учреждений;
- в) взаимодействие всех функций управления;
- г) закрепления за подразделениями части полученного ими дохода;
- д) децентрализации функций управления.

## **Тема 2. Бюджетная структура и бюджетный процесс организации**

### *План*

1. Объекты бюджетирования и бюджетная структура.
2. Финансовая структура организации.
3. Регламентные документы бюджетирования.
4. Администрирование бюджетов и управленческая отчетность.
5. Система контроля исполнения бюджетов.

## ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что называют бюджетом?
2. В чем состоит отличие бюджета от плана?
3. По каким признакам классифицируются бюджеты?
4. Что представляют собой операционные бюджеты?
5. Каково назначение финансовых бюджетов?
6. В чем сущность технологии разработки бюджетов сверху вниз и снизу вверх?
7. В чем сущность технологии бюджетирования с нуля?
8. Что представляет собой центр финансовой ответственности?
9. Какие типы центров финансовой ответственности известны?
10. Что называют финансовой структурой организации?
11. Какая информация является основанием для формирования финансовой структуры?
12. Какова взаимосвязь управленческого учета и бюджетирования?
13. Каково назначение управленческой отчетности в контроле исполнения бюджетов?
14. Какие регламентные документы бюджетирования известны?
15. Какова структура положения о финансовой структуре организации?
16. Что содержит положение о прогнозировании?
17. Какую информацию содержит положение о планировании?
18. Какова структура положения об анализе?
19. Что представляет собой положение о бюджетном комитете?
20. Какова процедура заседаний бюджетного комитета?
21. Что представляет собой положение о центре финансовой ответственности?
22. Какие виды отклонений от бюджетных показателей известны?
23. Какие существуют способы контроля исполнения бюджетов?
24. Что представляет собой казначейский контроль?
25. В чем состоят особенности годового и месячного бюджетирования?
26. Каков порядок регламентации действий, совершаемых с бюджетами?

## ***Задания для самостоятельной работы***

1. Подготовьте реферат по теме «Система контроля исполнения бюджетов: виды отклонений, способы их анализа, методы контроля».

2. Обоснуйте в краткой аналитической записке необходимость формирования финансовой структуры.

3. Изучите методы формирования главного бюджета организации и изложите в докладе свой вариант бюджетной структуры для организаций торговой отрасли.

### **Тема 3. Регламент функционального бюджетирования**

#### *План*

1. Методика бюджетирования продаж.
2. Методика бюджетирования производства.
3. Методика бюджетирования закупок.

#### *Вопросы для самоконтроля*

1. Каковы методы прогнозирования объемов продаж?
2. Кто является участником бюджетирования продаж?
3. Что представляет собой формат бюджета продаж?
4. Какие существуют способы прогнозирования объемов производства?
5. Что представляет собой формат бюджета производства?
6. Кто является участником бюджетирования производства?
7. Каковы методы прогнозирования объемов закупок?
8. Что представляет собой формат бюджета закупок для производственных нужд?
9. Что представляет собой бюджет закупок для офисных нужд?
10. Что представляет собой бюджет закупок для вспомогательных и обслуживающих производств?
11. Кто является участником бюджетирования закупок?

#### *Задачи*

**Задача 3.1.** Доля рынка товара А составляет 6%, товара Б – 5%. Прогноз спроса на 2014 г. на товар А – 70 тыс. шт., товар Б – 120 тыс. шт. Цена товара А – 70 тыс. р., товара Б – 100 тыс. р. Определите потенциальный объем сбыта товаров А и Б.

**Задача 3.2.** Доля предприятия на отраслевом рынке велотренажеров по прогнозам будет составлять 20%. Максимальное число семей, которые сделают покупку, – 2,5 млн семей. Среднее число единиц покупаемого товара – 1,5 ед. Средняя цена единицы товара – 22 млн р.

Оцените потенциальную емкость отраслевого рынка и потенциальный объем сбыта.

*Методические рекомендации по решению задачи*

Потенциальная емкость отраслевого рынка ( $E$ ) определяется по формуле

$$E = M \cdot ЧЕ \cdot Ц,$$

где  $M$  – максимальное число семей, которые сделают покупки;

$ЧЕ$  – среднее число покупаемого товара;

$Ц$  – цена товара.

**Задача 3.3.** Объемы продаж организации в течение нескольких лет колебались (таблица 1).

Таблица 1 – Данные об объемах продаж

Год	Выручка от продаж, млн р.	Выручка от продаж, рассчитанная на основе скользящей средней, млн р.
2005	1 280	
2006	1 220	
2007	1 210	
2008	1 260	
2009	1 290	
2010	1 220	
2011	1 270	
2012	1 310	
2013	1 295	

Рассчитайте значение прогнозного объема продаж на 2014 г. по методу экспоненциального сглаживания.

*Методические рекомендации по решению задачи*

Прогнозируемый объем продаж оценивается по формуле

$$K_{n\_} = k_n + 2\Delta,$$

где  $k_n$  – выравнивающий показатель  $n$ -го периода, рассчитанный на основе скользящей средней;

$$\Delta = \frac{k_n - k_1}{n - 1}, \text{ при этом } k_1 - \text{выравнивающий показатель 1-го периода, } n - \text{число выравнивающих показателей.}$$

**Задача 3.4.** Составьте бюджет производства на основании следующих исходных данных. Запланированные продажи продукта 1 предстоящего квартала в единицах – 45 230, продукта 2 – 48 820, продукта 3 – 41 940, продукта 4 – 34 900, продукта 5 – 38 350 ед. Запасы единиц готовой продукции на начало периода: продукта 1 – 400, продукта 2 – 412, продукта 3 – 343, продукта 4 – 321, продукта 5 – 0. Цена продукта 1 – 1,5 млн р., продукта 2 – 300 тыс. р., продукта 3 – 180 тыс. р., продукта 4 – 95 тыс. р., продукта 5 – 15 тыс. р. Распределение объемов производства по месяцам года происходит в следующей последовательности: 1-й месяц – 25%, 2-й – 37, 3-й – 38% от квартального объема производства.

**Задача 3.5.** Торговое предприятие должно закупить товары на сумму 136 млн р. Постоянные расходы по реализации составляют 14 млн р., а переменные – 15% от суммы закупаемого товара. Необходимая норма прибыли для предприятия – 5 млн р.

Оцените объем планового товарооборота, необходимого для получения запланированной прибыли.

**Задача 3.6.** На основании данных таблицы 2 методом цепных индексов рассчитайте прогнозные значения объемов продаж на 2014 г.

Таблица 2 – Данные объемов продаж за 2007–2013 гг.

Год	Объем продаж, млн р.
2007	489
2008	493
2009	473
2010	528
2011	540
2012	576
2013	611



**Задача 3.7.** Определите плановый объем производства на основании приведенных ниже данных.

Количество станков-автоматов – 120 ед., агрегатов – 15 ед. Нормативная производительность станков-автоматов за 1 машино-час – 0,325, агрегата – 0,042 изделия. Станки-автоматы работают 2 смены, агрегаты – 3 смены. Продолжительность одной смены – 8 ч, ремонтные дни для станков-автоматов – 4 дня, агрегатов – 2 дня. Количество рабочих дней в месяце – 24.

**Задача 3.8.** Владелец кондитерской хочет арендовать за 1 000 долл. США в месяц новую линию по производству эклеров. Продажная цена 1 эклера – 2 долл. США, переменные затраты – 0,5 долл. США на 1 изделие. Необходимо определить, сколько эклеров надо продать, чтобы выйти на безубыточный объем продаж, обеспечивающий прибыль 3 500 долл. США.

**Задача 3.9.** Определите объем реализованной продукции и плановую сумму денежных средств, поступающих на текущий счет предприятия, на основании приведенных ниже сведений.

Плановый объем выпуска составляет 13 150 млн р. Длительность производственного цикла – 10 дней. Коэффициент нарастания затрат – 1,08. Незавершенное производство на начало планового периода – 215 млн р. Остатки готовой продукции на начало планового периода – 326 млн р. Норма запаса готовой продукции – 15 дней. Средняя продолжительность средств в расчетах – 16 дней. Остатки продукции, отгруженной на начало периода, – 708 млн р.

**Задача 3.10.** Пользуясь данными задачи 3.4, а также нижеприведенными сведениями, рассчитайте плановые объемы закупок основных материалов, предназначенных для выпуска продуктов 1 и 2. Составьте план закупок на квартал с помесечной детализацией.

Норма потребления материала А на производство продукта 1 – 7 ед., продукта 2 – 10 ед., материала Б на производство продукта 1 – 0,6 ед., продукта 2 – 1,5 ед., материала В на производство продукта 1 – 4 ед., продукта 2 – 17 ед. Стоимость единицы материала А – 130 тыс. р., материала Б – 280 тыс. р., материала В – 86 тыс. р. Запасы материалов на начало планового периода: материала А – 300 ед., материала Б – 180 ед., материала В – 99 ед. Норма запасов материалов: материала А – 14 дней, материала Б – 16 дней, материала В – 26 дней. Объемы закупок по месяцам распределились следующим образом: 1-й месяц квартала – 26%, 2-й месяц – 44, 3-й месяц – 30%.

**Задача 3.11.** На плановый год планируется проведение двух ремонтов и шести мероприятий технического обслуживания подвижного состава организации. Годовой объем потребления топлива составляет 11 080 л. Норма потребления смазочных материалов составляет 15,5% от плановой потребности топлива, норма потребления инструментов и запчастей для проведения техобслуживания – 848 тыс. р. на 1 000 км пробега, годовой пробег – 6 700 км. Количество автомобилей в организации – 5. Индекс цен на продукцию производственно-технического назначения – 1,28.

Согласно сметам затрат на проведение ремонтов потребность в материалах составит 18 450 тыс. р. Техобслуживание проводится один раз в два месяца, ремонты – в апреле и ноябре планового года.

Рассчитайте плановый объем закупок смазочных материалов, запчастей, специнструментов, предназначенных для техобслуживания и ремонтов и составьте бюджет закупок для обеспечения нужд транспорта.

**Задача 3.12.** Разработайте бюджет закупок оргтехники и комплектующих на плановый квартал на основании следующих данных.

В организации действуют отдел продаж, отдел персонала с численностью сотрудников, нуждающихся в оргтехнике, 5 и 3 ед. соответственно. В плановом периоде планируется зачисление в штат отдела продаж двух сотрудников. В штате числятся менеджеры по маркетингу и менеджеры по продажам. Закупочные цены на компьютеры – 3,5 млн р. В июле планового года планируется замена трех компьютеров в отделе персонала. Норма потребления комплектующих и расходных материалов составляет 14% от стоимости закупок компьютеров. В августе планируется закупка программного обеспечения для работы с клиентами стоимостью 8,8 млн р.

#### **Тема 4. Регламент бюджетирования расходов**

##### ***План***

1. Порядок составления бюджета расходов на оплату труда.
2. Порядок составления бюджета материальных затрат.
3. Порядок составления бюджетов расходов на реализацию и общепроизводственных расходов.

## Задачи

**Задача 4.1.** Пользуясь данными задач 3.4 и 3.10, составьте бюджет прямых материальных затрат.

**Задача 4.2.** Фонд заработной платы сотрудников организации по производству безалкогольных напитков и соков в отчетном году составил 340 тыс. долл. США. По данным планового года объем продаж увеличится на 15%, производительность труда – на 12, средняя заработная плата сотрудников – на 4%. В организации занято 30 сотрудников. Определите плановый годовой фонд заработной платы и среднюю заработную плату одного сотрудника.

**Задача 4.3.** Участок сборки изделия обслуживает бригада из 6 человек. При месячной норме сборки 210 изделий бригада собирает 230 автомобилей. Четыре члена бригады имеют 5-й разряд, двое – 6-й разряд. Дневная тарифная ставка рабочего 5-го разряда – 62 долл. США, 6-го разряда – 74 долл. США. Премияльный фонд бригады – 700 долл. США.

Определите заработную плату всей бригады и каждого рабочего.

**Задача 4.4.** В сборочном цеху предприятия выпускается 2 изделия. На выполнение сборочной операции по изделию 1 отводится 5 ч, по изделию 2 – 8 ч. Часовая тарифная ставка рабочих 4-го разряда – 15 долл. США, 5-го разряда – 18 долл. США. На сборочной операции по изделию 1 занято четверо рабочих, в том числе двое 5-го разряда, двое 4-го разряда, по изделию 2 – шесть рабочих, в том числе двое 5-го разряда, четверо 4-го разряда.

Фактически на выполнение сборочной операции по изделию 1 затрачено 4 ч, по изделию 2 – 7,5 ч.

Предусмотрена надбавка в размере 50% часовой тарифной ставки от сэкономленного времени.

Рассчитайте прямую заработную плату и составьте бюджет прямых затрат на заработную плату.

**Задача 4.5.** Составьте бюджет затрат на подбор персонала на II квартал планового года, пользуясь приведенными ниже данными.

Количество менеджеров по персоналу – 7 единиц. Средняя постоянная часть заработной платы менеджера по персоналу – 4 400 тыс. р. Временные затраты на беседы с кандидатом – 0,5 ч, число бесед с кандидатами – 80, в том числе в апреле – 20, в мае – 20, в июне – 40 ч.

Количество рекламных объявлений – 10 в месяц. Стоимость рекламного объявления – 180 тыс. р.

Премиальные выплаты составляют 0,2% от плановой выручки. Средняя ежемесячная плановая выручка от продаж – 178 158 тыс. р. Ежемесячная амортизация основных средств отдела персонала составляет 45 тыс. р.

**Задача 4.6.** Составьте бюджет общепроизводственных расходов на год на основании приведенных ниже данных.

Бюджетные прямые затраты труда в I квартале – 8 540 ч, во II квартале – 9 730, в III квартале – 9 240, в IV квартале – 10 750 ч. Часовая ставка прямых общепроизводственных расходов – 3 долл. США на 1 ч прямых затрат труда. Ежеквартальные постоянные затраты – 15 000 долл. США.

**Задача 4.7.** По разработанному бюджету фонд заработной платы установлен в размере 112 200 млн р. Фактически заработная плата была выплачена в сумме 115 216 млн р. Темпы роста объемов продаж составили 125% по отношению к бюджетным показателям. Норматив затрат на заработную плату установлен в размере 0,65 к приросту продаж.

Определите абсолютную и относительную экономию или перерасход заработной платы.

**Задача 4.8.** Разработайте бюджет расходов на реализацию на год с поквартальной разбивкой на основании приведенных данных.

Плановый объем продаж: I квартал – 817 978 млн р., II квартал – 215 420, III квартал – 246 500, IV квартал – 201 300 млн р.

Количество выездов на доставку продукции: I квартал – 114, II квартал – 117, III квартал – 110, IV квартал – 115.

Количество часов в пути на 1 поездку – 1,5. Средняя техническая скорость автомобиля – 45 км/ч. Норма потребления топлива – 8 л на 100 км. Цена 1 л топлива – 3 500 р. Норма потребления смазочных материалов – 11%. Норма потребления запчастей – 299 тыс. р. на 1 000 км пробега. Часовая тарифная ставка водителя – 15 тыс. р.

Норма потребления упаковочных материалов – 0,5% от планового объема продаж. Расходы на оказание услуг по экспедиции продукции – 0,3% от планового объема продаж.

**Задача 4.9.** Разработайте бюджет расходов на доставку товаров от поставщиков на 1-е полугодие на основании приведенных данных.

Количество водителей, занятых доставкой, – 2. Количество поездок: 1-й месяц – 14, 2-й – 32, 3-й – 50, 4-й – 70, 5-й – 68, 6-й месяц – 56. Оклад одного водителя – 5 600 млн р. Средняя премия на одну поездку – 12 тыс. р. Средние затраты бензина на одну поездку – 5 л. Цена 1 л бензина – 3 400 р. Среднее количество ремонтов автомобилей: 1-й месяц – 1, 2-й – 2, 3-й – 2, 4-й – 1, 5-й – 4, 6-й месяц – 5. Средние затраты на ремонт – 26 млн р. Средние затраты на мобильную связь на одну поездку – 10 млн р. Амортизация автомобиля – 124 тыс. р. в месяц. Амортизация мобильного телефона – 14 тыс. р. в месяц.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Подготовьте матрицу ответственности по бюджету общепроизводственных затрат.
2. Изучите и изложите в краткой записке разработанные в экономической литературе подходы по формированию состава бюджетов затрат и дайте им оценку.

## **Тема 5. Регламент бюджетирования затрат центров финансовой ответственности**

### ***План***

1. Бюджетирование затрат подразделений производственной дирекции.
2. Бюджетирование затрат подразделений управленческой дирекции.

### ***Задачи***

***Задача 5.1.*** Разработайте годовой бюджет отдела продаж на основании нижеприведенных данных.

Отдел продаж состоит из 6 штатных сотрудников. Уровень расходов на мобильную связь составляет 0,5% от плановых объемов реализации. Планируется выезд двух работников на конференцию. Средние затраты, связанные с командировочными расходами на эти цели, на одного работника – 315 тыс. р. Расходы, связанные со служебными командировками, по смете затрат прошлого года составляют в среднем 250 тыс. р. на одного работника.

Средняя площадь административного здания, занимаемая отделом, – 120 м<sup>2</sup>, что составляет 12% площади всего здания. Переоцененная стоимость административного здания – 12 158 млн р. Годовая норма амортизации – 11%.

Расходы на рекламу прошлого года включают затраты на газетные объявления, объявления в журналах и периодических изданиях и составляют 118 млн р. в год. Планируется рост данных затрат в плановом году на 3%. Прогнозные темпы инфляции в плановом году – 12%.

В апреле планового года запланировано проведение выставки, плановые затраты на ее проведение составляют 15 млн р.

Средний ежемесячный оклад одного сотрудника – 5 млн р. Размер премиальных доплат составляет 2% за каждые 3% прироста объемов продаж по отношению к прошлому году.

Расходы на рекламу распределились по месяцам года равномерно. Прочие расходы составляют – 12% от фонда заработной платы сотрудников отдела.

**Задача 5.2.** Разработайте годовой бюджет отдела снабжения, пользуясь нижеприведенными данными.

Штатный состав сотрудников отдела – 4 чел. В планируемом году предполагается увеличение штата на одного человека.

Расходы на телефонную связь принимаются на уровне затрат прошлого года в расчете на одного работника отдела – 1 200 тыс. р.

Канцелярские расходы планируются на уровне прошлого года – 1 560 тыс. р. Темпы инфляции планового года – 14%.

Логистические расходы составляют 1% от планового объема закупок. Плановый годовой объем закупок составляет 14 170 млн р.

Средний оклад одного штатного сотрудника отдела – 4,5 млн р. Ежемесячный плановый премиальный фонд заработной платы – 10 млн р.

Переоцененная стоимость административного здания – 11 670 млн р., его площадь – 1 015 м<sup>2</sup>. Удельный вес отдела закупок в общей площади административного здания – 10%. Годовая норма амортизации – 10%.

Прочие расходы составляют 7% от фонда заработной платы работников отдела.

**Задача 5.3.** Разработайте годовой бюджет производственного отдела, пользуясь нижеприведенными данными.

Плановый фонд заработной платы составляет 13 145 млн р. Премиальный фонд – 30% фонда заработной платы. Площадь админист-

ративного здания – 1 000 м<sup>2</sup>. Площадь производственного отдела – 37 м<sup>2</sup>. Годовая норма амортизации административного здания – 9%. Переоцененная стоимость административного здания – 1 890 млн р.

Плановые общезаводские коммунальные услуги – 15 670 млн р. в год.

По договору страхования ежемесячные страховые платежи составляют 15 тыс. р. на одного сотрудника.

Расходы на телефонную связь запланированы в размере 95% затрат прошлого года, которые составили 7 600 тыс. р.

Штатный состав сотрудников – 8 чел. Командировочные расходы запланированы в размере 100 тыс. р. на одного сотрудника в месяц.

**Задача 5.4.** Разработайте бюджет управленческой дирекции промышленного предприятия.

Численность персонала секретариата дирекции – 2 чел., отдела кадров – 3 чел., дирекции – 3 чел. (директор и два заместителя). Месячный фонд заработной платы специалистов – 58 млн р., канцелярских служащих – 7 млн р., руководителей – 19 млн р. Премиальные доплаты специалистов – 30%, канцелярских работников – 28, руководителей – 32% от фонда заработной платы. Доплаты за сверхурочные работы по каждой категории служащих запланированы на уровне затрат прошлого года в размере 10% от фонда заработной платы.

Переоцененная стоимость административного здания – 12 656 млн р. Годовая норма амортизации – 12%. Удельный вес площади, занимаемой дирекцией, – 11%.

Канцелярские расходы запланированы на уровне прошлых периодов: секретариата – 18 млн р., финансово-экономического управления – 21 млн р., отдела кадров – 5 млн р., дирекции – 3 млн р.

Расходы на телефонную связь планируются в размере 30 тыс. р. в месяц на одного сотрудника секретариата, 25 тыс. р. на одного сотрудника остальных подразделений.

Расходы на подписку 10 млн р. в год. Плановые коммунальные расходы составляют 150 млн р. в год, которые распределяются пропорционально площади подразделений. Удельный вес секретариата – 12%, дирекции – 50, финансово-экономического управления – 25, отдела кадров – 13% в общей площади здания.

Расходы на ремонт по смете затрат планового года: секретариат – 14 млн р., дирекция – 26 млн р., финансово-экономическое управление – 30 млн р., отдел кадров – 13 млн р.

Командировочные расходы запланированы в количестве трех поездок на одного сотрудника дирекции в месяц, две поездки в расчете

на одного сотрудника финансово-экономического управления в квартал, для сотрудников других подразделений – одна поездка в полугодие. Средняя стоимость одной поездки: сотрудников дирекции – 300 тыс. р., финансово-экономического управления – 250 тыс. р., остальных подразделений – 200 тыс. р.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Подготовьте реферат по теме «Теоретические основы управления затратами по центрам финансовой ответственности».

2. Разработайте формат бюджета управленческой дирекции предприятия и матрицу ответственности по бюджету затрат управленческой дирекции промышленного предприятия.

3. Обоснуйте состав нормативов, ограничений и лимитов, необходимых в качестве информационного обеспечения планирования управленческих расходов.

4. Подготовьте эссе по проблеме определения сущности центра финансовой ответственности и необходимости создания данного формирования.

## **Тема 6. Регламент составления бюджета движения денежных средств**

### ***План***

1. Аналитическое и управленческое значение бюджета движения денежных средств.

2. Формат бюджета движения денежных средств и его информационное обеспечение.

3. Платежный календарь и методика его составления.

### ***Задачи***

***Задача 6.1.*** Разработайте платежный календарь на период с 17 по 21 января, пользуясь нижеприведенными данными.

Финансовому менеджеру поступили следующие заявки:

- Заявки на приобретение материалов и товаров от ООО «Специнструменты» на сумму 143 300 р. от 20 января с пометкой «Есть в



бюджете», от ООО «Полюс» на сумму 89 700 р. с пометкой «Отсутствует в бюджете» от 19 января, от ООО «Снегурочка» на сумму 129 000 р. от 20 января с пометкой «Есть в бюджете на сумму 97 000 р.», от ООО «Рассвет» на сумму 69 877 р. от 17 января с пометкой «Есть в бюджете».

- Заявки на текущий ремонт от 18 января на сумму 37 800 р. с пометкой «Есть в бюджете», на ремонт основных средств на сумму 76 000 р. от 19 января с пометкой «Есть в бюджете».

- Заявка на оплату проездных билетов и открытие виз на сумму 2 450 р. от 21 января.

- Заявка на оплату стационарной связи на сумму 347 860 р. с пометкой «Есть в бюджете на сумму 327 000 р.» от 21 января, на оплату дальней связи «Телеком» на сумму 123 670 р. от 18 января, на оплату интернет-связи, телевидения на сумму 145 000 р. с пометкой «Есть в бюджете» от 18 января.

- Заявки на оплату коммунальных услуг на сумму 126 890 р.

Поступление денежных средств 17 января планируется в сумме 224 090 р., 18 января – на сумму 346 000 р., 20 января – на сумму 915 800 р. Остаток денежных средств на 17 января составляет 121 000 р.

**Задача 6.2.** Разработайте бюджет движения денежных средств и проанализируйте отклонения плановых показателей бюджета от фактических данных на основании нижеприведенной информации.

Прогнозируемые продажи продукции в I квартале – 1 200 шт., во II квартале – 1 400, в III квартале – 1 300, в IV квартале – 1 500 шт. Цена одной штуки в I и II кварталах – 1 000 долл. США, в III квартале – 1 005, в IV квартале – 1008 долл. США. Продажи IV квартала отчетного года, предшествующего планируемому, – 1 000 шт., цена за штуку – 1 000 долл. США.

Прогнозируемые поступления денежных средств составляют 80% от продаж текущего квартала, 17% от продаж предыдущего квартала, 3% безнадежных долгов.

Закупки материалов I квартала – 500 ед., II квартала – 700, III квартала – 1 005, IV квартала – 905 ед. Цены на ресурсы I квартала – 405 долл. США, II квартала – 501, III квартала – 455, IV квартала – 389 долл. США. Выплаты по закупкам осуществляются в том же квартале в размере 60% закупок, остальные 40% – в следующем квартале.

Фонд заработной платы производственных рабочих организации

составил: в I квартале – 344 500 долл. США, во II квартале – 360 700, в III квартале – 422 000, в IV квартале – 389 300 долл. США. Удержания из заработной платы на налоги и отчисления составляют 13%.

Бюджетные прямые затраты труда в I квартале – 23 560 ч, во II квартале – 29 600, в III квартале – 29 240, в IV квартале – 30 560 ч. Часовая ставка общепроизводственных расходов – 3 долл. США. Постоянные общепроизводственные расходы – 15 000 долл. США.

Плановые управленческие расходы I квартала – 174 000 долл. США, II квартала – 156 900, III квартала – 167 800, IV квартала – 158 000 долл. США.

Планируется закупка оборудования на сумму 120 000 долл. США в III квартале, приобретение новых зданий на сумму 156 000 долл. США во II квартале, приобретение автомобиля на сумму 200 000 долл. США в I квартале.

Планируется погашение кредита в сумме 34 000 долл. США в I квартале с уплатой процентов в размере 18% годовых. При выявлении дефицита денежных средств разработайте меры по сбалансированию денежных потоков. При выявлении излишка денежные средства могут быть вложены в депозитные вклады под 17% годовых. На покрытие дефицита денежных средств может быть привлечен кредит под 20% годовых.

Далее приведены фактические данные об исполнении бюджета.

Поступления от продаж в I квартале превысили план на 2%, во II квартале – на 4, в III квартале – на 7, в IV квартале – на 3%. Фактический фонд заработной платы составил в I квартале на 6% выше, во II квартале – на 7% выше планируемого, в III и IV кварталах произошла экономия фонда заработной платы на 3%. Выплаты по закупкам в квартале поставки составили 62%, остальные 38% в следующем. Цены на готовую продукцию в I и II кварталах выше плановых на 3%, в III и IV – на 4% выше плановых. Цены на закупаемые материалы в I и II кварталах выше планируемых на 5%, в III и IV – на 6% выше планируемых. Достигнута экономия постоянных общепроизводственных расходов в I квартале в размере 1%, во II квартале – 1,5, в III квартале – 2, в IV квартале – 3%. Фактическая стоимость закупаемого оборудования – 120 100 долл. США, приобретаемых зданий – 546 300 долл. США.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Разработайте перечень показателей анализа бюджета движения

денежных средств.

2. Подготовьте эссе по проблеме определения актуальности и места бюджета движения денежных средств в системе управления организацией.

3. Подготовьте аналитическое обоснование выбора методов балансирования бюджета движения денежных средств.

### *Тест*

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных вариантов из предложенных ниже.

1. Денежный поток организации представляет собой:

- а) поток активов и обязательств;
- б) поток денежных средств и потоки прочих активов и обязательств;
- в) совокупность распределенных во времени поступлений и выплат денежных средств;
- г) нет правильного ответа.

2. Структура денежного потока организации включает:

- а) входящие и исходящие денежные потоки;
- б) текущие, финансовые и инвестиционные операции;
- в) аккумулирование средств в уставном и резервном фондах организации;
- г) денежные потоки от текущей, финансовой и инвестиционной деятельности;
- д) наличные и безналичные денежные потоки.

3. Денежный поток организации формируется следующими методами:

- а) методом скользящей средней;
- б) методом целевых ориентиров;
- в) индексным методом;
- г) методом предельных параметров;
- д) нет правильного ответа.

4. Цель бюджета денежных средств заключается:

- а) в выявлении и поддержании текущей платежеспособности, оценке потребности в заемных средствах;

- б) в выявлении состава и структуры финансовых потоков;
- в) в создании резерва денежной наличности;
- г) в обеспечении сохранности денежных средств.

5. Минимально необходимый остаток денежных средств – это:

- а) средства, предназначенные для обеспечения финансовой устойчивости организации;
- б) средства, находящиеся на депозитных счетах в банке;
- в) средства в расчетах;
- г) неснижаемый остаток денежных средств, который должен обеспечить непрерывные текущие платежи по всем видам деятельности.

6. Дефицит денежных средств ликвидируется следующими методами:

- а) резервированием денежных средств;
- б) привлечением заемных средств;
- в) размещением денежных средств на депозитных счетах;
- г) предоставлением дополнительных отсрочек по коммерческим кредитам;
- д) эмиссией акций и облигаций;
- е) заключением договоров аренды.

7. Платежный календарь организации – это:

- а) кассовый план организации;
- б) бюджет финансовых потоков, предназначенный для управления платежеспособностью;
- в) план движения денежных средств, в краткосрочной перспективе отражающий денежные потоки в рамках лимитов и возможностей организации;
- г) план движения денежных средств, в среднесрочной перспективе отражающий денежные потоки в пределах финансовых возможностей организации.

8. Задачами платежного календаря являются:

- а) контроль планируемых платежей на соответствие финансовым возможностям;
- б) ликвидация кассовых разрывов;
- в) предоставление информации о финансовых потоках организации;
- г) формирование платежных заявок на исполнение денежных платежей;
- д) контроль выполнений бюджетных показателей и лимитов;

е) установление регламента сбора и прохождения заявок.

9. Периодичность составления платежного календаря:

а) месяц;

б) год;

в) день;

г) неделя, декада.

## **Тема 7. Методика бюджетирования денежных поступлений и платежей**

### *План*

1. Методика составления графиков денежных поступлений.

2. Методика составления графиков денежных платежей.

### *Задачи*

**Задача 7.1.** Рассчитайте величину денежных поступлений по отгрузкам I квартала.

Объем отгрузки в I квартале составляет 345 млн р., в том числе в январе – 133 млн р., в феврале – 145 млн р., в марте – 67 млн р. Отгрузки в декабре квартала, предшествующего планируемому, составляют 122 млн р., в ноябре – 96 млн р. Денежные поступления за отгруженные товары января распределились следующим образом: 45% отгрузок оплачиваются в месяце отгрузки, 30% – в месяце, следующем за месяцем отгрузки, 20% оплачиваются через 2 месяца после месяца отгрузки, 5% являются безнадежными долгами.

Денежные поступления за отгруженные товары в феврале составляют 50% месяца отгрузки, 35% месяца, следующего за месяцем отгрузки, 15% отгрузок двухмесячной давности.

Денежные поступления по отгрузкам составляют 65% за отгруженные товары в марте, 35% – в феврале.

**Задача 7.2.** Разработайте бюджет денежных поступлений по отгрузкам готовой продукции на основании приведенных ниже данных.

Объемы продаж на год по продукту 1 – 45 230 шт., по продукту 2 – 48 820, по продукту 3 – 41 940, по продукту 4 – 38 350 шт. Цена за единицу продукта 1 – 23 долл. США, продукта 2 – 45, продукта 3 –

34, продукта 4 – 56 долл. США.

Распределение продаж по месяцам года осуществляется следующим образом: в первые 3 месяца года планируются поступления в размере 15% годовых продаж ежемесячно, в 4-й и 5-й месяцы – в размере 9% ежемесячно, в 6, 7-й и 8-й месяцы – по 5% ежемесячно, в 9-й и 10-й – по 6% ежемесячно, 11-й и 12-й – по 5%.

Выручка от реализации по каналам сбыта: город – 27%, область – 35, филиалы – 28, розница – 10% объемов продаж.

Маржинальная рентабельность по ассортименту: продукт 1 – 18%, продукт 2 – 21, продукт 3 – 20, продукт 4 – 19%.

Маржинальная рентабельность по каналам сбыта: город – 38,6%, область – 35,9, филиалы – 45, розница – 46,8%.

**Задача 7.3.** Разработайте график платежей за материалы на основании приведенных ниже данных.

Остаток кредиторской задолженности по закупкам материалов на начало квартала – 3 600 долл. США, коэффициент инкассации кредиторской задолженности составляет 60% в месяце поставки, 40% оплачивается через месяц. Задолженность прошлого периода, погашаемая в текущем месяце за предыдущий период, – 2 300 долл. США. Закупки 1-го месяца планируемого квартала – 3 455 долл. США, 2-го месяца – 3 420, 3-го месяца – 2 890 долл. США.

### *Методические рекомендации по решению задачи 7.3*

График оплаты материалов разработайте по форме таблицы 3.

Таблица 3 – График платежей

Статья	Всего за квартал	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц
Остаток задолженности на конец периода				
Сумма кредиторской задолженности к погашению в текущем периоде за предыдущий период				
Выплаты по закупкам материалов каждого месяца:				
1-го месяца квартала				
2-го месяца квартала				
3-го месяца квартала				

**Задача 7.4.** Разработайте график платежей по заработной плате на основании приведенных данных.

Сумма задолженности по заработной плате на начало периода 1 100 млн р. Платежи по заработной плате осуществляются путем выплат аванса в размере 50% заработка в месяце начисления заработной платы, 50% – в месяце выплаты заработной платы.

Фонд заработной платы первого месяца планируемого квартала – 1 020 млн р., второго месяца – 1 033, третьего месяца – 1 060 млн р.

Форма графика платежей приведена в таблице 3.

**Задача 7.5.** Разработайте график платежей по кредиту на год.

Кредит получен на год в сумме 1 000 млн р. с обязательством ежеквартальных погасительных взносов по кредиту и ежемесячных платежей по процентам за кредит. Годовая процентная ставка за кредит – 32%.

**Задача 7.6.** Разработайте бюджет налогов на основании приведенных данных.

В организации начислен за квартал налог на прибыль в сумме 4 804 тыс. р., налог на добавленную стоимость в сумме 12 300 тыс. р., налог на недвижимость в сумме 670 тыс. р., налоги от фонда заработной платы в сумме 16 987 тыс. р. По налогу на прибыль произведены ежемесячные авансовые платежи в размере 1 300 тыс. р.

**Задача 7.7.** Разработайте месячный бюджет денежных поступлений по отгрузкам готовой продукции на основании приведенных ниже данных.

Запасы готовой продукции на складе на начало планового периода: продукции А – 15 млн р., продукции Б – 26, продукции В – 39, продукции Г – 44 млн р. Остатки дебиторской задолженности по видам отгруженной продукции: продукции А – 76 млн р., продукции Б – 14, продукции В – 18, продукции Г – 5 млн р. Плановые объемы отгрузок: продукции А – 300 млн р., продукции Б – 285, продукции В – 201, продукции Г – 326 млн р.

Удельный вес покупателей продукции А: 1-й покупатель – 15%, 2-й покупатель – 85% в общем объеме продаж; продукции Б: 1-й покупатель – 10%, 2-й покупатель – 90%; продукции В: 1-й покупатель – 60%, 2-й покупатель – 40%; продукции Г: 1-й покупатель – 85%, 2-й покупатель – 15%.

Средние сроки погашения долгов 1-м покупателем – 30 дней,

2-м покупателем – 26 дней.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Подготовьте реферат на тему «Методы прогнозирования денежных поступлений по отгрузкам готовой продукции и денежных платежей по закупкам материалов».

2. Разработайте матрицу ответственности по графику денежных поступлений за отгруженную готовую продукцию.

3. Обоснуйте в аналитической записке целесообразность и состав бюджетов денежных поступлений и платежей.

## **Тема 8. Регламент составления бюджета доходов и расходов и бюджета активов и пассивов**

### ***План***

1. Бюджет доходов и расходов: формат и порядок разработки.
2. Бюджет активов и пассивов: формат и порядок разработки.

### ***Задачи***

***Задача 8.1.*** Разработайте месячный бюджет доходов и расходов на основании приведенных данных.

Плановая себестоимость реализованной продукции – 1 135 млн р., плановая выручка от реализации с учетом налогов – 2 012 млн р., расходы по реализации – 126 млн р., управленческие расходы – 212 млн р.

Выручка от реализации основных средств планируется в объеме 417 млн р., расходы, связанные с реализацией, – 15 млн р., остаточная стоимость реализованного имущества – 380 млн р. Планируется получение безвозмездных активов в сумме 13 млн р. Проценты за пользование кредитами предполагаются в размере 16 млн р. Ежемесячные лизинговые платежи – 4 млн р. Доходы, связанные с участием в уставных фондах других организаций, составят 24 млн р.

Планируется создание резерва по сомнительным долгам в сумме 45 млн р., выплаты материальной помощи в сумме 3 млн р.

***Задача 8.2.*** Составьте бюджет активов и пассивов на 1 сентября прогнозного года исходя из следующих данных на 1 августа текущего



года: денежные средства – 23 603 млн р., краткосрочные финансовые вложения – 27 806, дебиторская задолженность – 1 904, запасы готовой продукции – 526, налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям – 34, прочие текущие активы – 10, нематериальные активы – 0, основные средства по остаточной стоимости – 26 979, долгосрочные финансовые вложения – 0, прочие долгосрочные активы – 0, краткосрочные кредиты и займы – 305, кредиторская задолженность перед поставщиками – 3 500, задолженность по заработной плате – 1 100, задолженность по налогам – 1 605, авансы полученные – 7 679, долгосрочные обязательства – 0, прибыль прошлых лет – 6 779, прибыль отчетного года – 0 млн р.

В сентябре планируется получение прибыли в сумме 112 млн р., приобретение нематериальных активов на сумму 115 млн р., увеличение запасов материалов на сумму 28 млн р., увеличение дебиторской задолженности на сумму 12 млн р.

Финансирование прироста текущих активов, нематериальных активов планируется за счет собственных средств в сумме 100 млн р., а оставшаяся сумма – на 30% за счет кредитов банков, на 70% за счет коммерческого кредита.

### ***Задания для самостоятельной работы***

1. Обоснуйте показатели бюджета доходов и расходов, необходимые для анализа и принятия решений.
2. Обоснуйте показатели бюджета активов и пассивов, необходимые для анализа и принятия решений.
3. Разработайте методику анализа бюджета доходов и расходов и бюджета активов и пассивов. Составьте макеты аналитических таблиц для анализа показателей названных бюджетов.
4. Подготовьте реферат по теме «Методы разработки бюджета активов и пассивов».

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Дугельный, А. П.** Бюджетное управление предприятия / А. П. Дугельный. – М. : Дело, 2007. – 432 с.

**Хруцкий, В. Е.** Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 400 с.

**Хруцкий, В. Е.** Система бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования / В. Е. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 176 с.

### Дополнительная литература

**Бочаров, В. В.** Коммерческое бюджетирование : учеб. / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2003. – 368 с.

**Бюджетирование: шаг за шагом** / Е. Добровольский [и др.]. – СПб. : Питер, 2006. – 448 с.

**Куракина, О. Д.** Управленческий учет : системы, методы, процедуры / О. Д. Куракина. – М. : Финансы и статистика, 2003 – 352 с.

**Колпина, Л. Г.** Финансовые планы предприятий / Л. Г. Колпина, В. М. Марочкина. – Минск : Выш. шк., 1997. – 114 с.

**Кукукина, И. Г.** Управленческий учет : учеб. пособие / И. Г. Кукукина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 40 с.

**Финансовые расчеты предприятий** : справочник / В. Ф. Близнец [и др.]. – Минск : Выш. шк., 1993. – 336 с.

**Царев, В. В.** Внутрифирменное планирование : учеб. / В. В. Царев. – СПб. : Питер, 2002. – 496 с.

**Анчер, Э.** Управленческий учет: принципы и практика : [пер. с англ.] / Э. Анчер ; под ред. Я. В. Соколова, И. А. Смирновой. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 952 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Планы занятий, задания для самостоятельной работы, тесты, вопросы для самоконтроля, задачи .....	3
Тема 1. Бюджетирование и его функции .....	3
Тема 2. Бюджетная структура и бюджетный процесс организации .....	5
Тема 3. Регламент функционального бюджетирования .....	7
Тема 4. Регламент бюджетирования расходов .....	11
Тема 5. Регламент бюджетирования затрат центров финансовой ответственности ...	14
Тема 6. Регламент составления бюджета движения денежных средств .....	17
Тема 7. Методика бюджетирования денежных поступлений и платежей .....	22
Тема 8. Регламент составления бюджета доходов и расходов и бюджета активов и пассивов.....	25
Список рекомендуемой литературы.....	27

Учебное издание

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II степени**

Автор-составитель  
**Кикоть Ирина Ипполитовна**

Редактор Е. Г. Привалова  
Компьютерная верстка Л. Ф. Барановская

Подписано в печать 20.11.14. Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 1,63. Уч.-изд. л. 1,85. Тираж 50 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.  
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.  
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра финансов и кредита

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
В СИСТЕМЕ  
ФИНАНСОВОГО  
ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II степени**

Гомель 2014