

Методические указания
по проведению деловой игры
«Бюджетирование на предприятии»
для студентов экономических специальностей

Иваново

2011

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ивановский государственный химико-технологический университет

Методические указания по проведению деловой игры
«Бюджетирование на предприятии»
для студентов экономических специальностей

Составитель Н.В. Смирнова

Составитель Н.В. Смирнова

ББК 338.27 + 338.984

Методические указания по проведению деловой игры «Бюджетирование на предприятии» для студентов экономических специальностей / сост. Н.В. Смирнова; Иван. гос. хим. технол. ун-т. – Иваново, 2011. – 72с.

Методические указания являются рекомендациями к проведению деловой игры по бюджетированию на предприятии, в них рассматривается краткая теория технологии процесса бюджетирования на предприятии и предлагается практическая проработка основ построения системы бюджетирования на предприятии, а также тестовые задания для самоконтроля и список рекомендуемой литературы для более подробного изучения процесса бюджетирования.

Предназначены для студентов направления «Менеджмент» и других экономических специальностей.

Рецензент доктор экономических наук Е.В. Беляев (Ивановская государственная текстильная академия)

Оглавление

1. Цели и задачи деловой игры	4
2. Теоретическое обоснование процесса внутрифирменного бюджетирования	4
3. Практическое задание по построению системы бюджетирования на предприятии	20
4. Вопросы и тесты для самопроверки	34
5. Список рекомендуемой литературы	56
Приложение: Примеры построения бюджетов предприятия	58

1. Цели и задачи деловой игры

Целями проведения деловой игры является изучение технологии процесса бюджетирования и практическая проработка основ построения системы бюджетирования на предприятии.

Задачи деловой игры состоят:

в изучении технологии бюджетирования, а именно: назначении, видов и наборов бюджетов различных уровней, схем их консолидации, форматов бюджетов и основных принципов и методов финансового планирования; практической реализации, на учебном примере, изученных технологий бюджетирования.

2. Теоретическое обоснование процесса внутрифирменного бюджетирования

Бюджетирование – это финансовое планирование, охватывающее все стороны деятельности организации, позволяющее составлять все понесенные расходы и полученные доходы (результаты) в финансовых терминах на предстоящий период.

Хорошо поставленная бюджетная система очень важна для предприятия, особенно крупного. Она поможет усовершенствовать координацию всех его подразделений, избежать кризисных ситуаций, улучшить мотивацию, повысить ответственность управленцев всех уровней, предсказать финансовый результат, предотвратить нежелательные ситуации.

В соответствии с этим назначение бюджетирования в самом общем виде состоит:

- в планировании деятельности и принятии управленческих решений;
- оценке всех аспектов финансового состояния организации;
- укреплении финансовой дисциплины и подчинении интересов отдельных структурных единиц интересам организации (компании) в целом и собственникам ее капитала.

Составными частями **внутрифирменного бюджетирования** являются:

- а) технология (управленческая);
- б) организация системы бюджетирования;
- в) автоматизация.

При постановке внутрифирменного бюджетирования необходимо следовать основным его принципам:

- использование методологии бюджетирования, базирующейся на принципах финансового менеджмента;
- создание корпоративных баз данных, основанных на сборе и обработке первичной документации, включая всю информацию бухгалтерской отчетности (и помимо нее) в более оперативном режиме, чем сроки отчетности;
- строгое следование принципам конфиденциальности.

Инструментом процесса бюджетирования являются бюджеты. Их можно разделить на четыре основные группы:

- основные (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);
- операционные (бюджет продаж, бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат, прямых трудовых затрат и др.);
- вспомогательные (план капитальных вложений, кредитный план, инвестиционный бюджет);
- специальные (бюджет распределения прибыли, бюджет научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ, налоговый бюджет).

Все эти виды бюджетов необходимы для составления прогноза финансового состояния предприятия и для проведения **план-факт анализа**.

Бюджетирование, как правило, начинается с разработки операционных бюджетов, среди которых обычно принято выделять следующие:

- 1) бюджет продаж;
- 2) бюджет производства;
- 3) бюджет запасов готовой продукции;

- 4) бюджет прямых материальных затрат;
- 5) бюджет прямых затрат труда;
- 6) бюджет общепроизводственных расходов;
- 7) бюджет управленческих расходов;
- 8) бюджет коммерческих расходов.

Бюджеты 1—6 разрабатываются на продукт (бизнес, цех, участок производства) и формируют в конечном итоге производственную себестоимость изготовленной продукции. Общие организационные расходы (7, 8) дополняют производственные затраты, формируют полную себестоимость объема продаж и представляют информационную базу для составления основных бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, расчетного баланса (см. рис. 1).

Каждый бюджет не только занимает определенное место в процессе бюджетирования, но и выполняет конкретную задачу, что подтверждается их характеристикой.

1. **Бюджет продаж** показывает объем продаж ежемесячный и поквартальный по видам продукции и по организации в целом в натуральных и стоимостных показателях. В нем представлен прогноз совокупного дохода, на основе которого будут оцениваться наличные поступления от потребителей. Объем продаж является основой других бюджетов и отправной точкой всего процесса бюджетирования.

Бюджет продаж может составляться различными способами в зависимости от специфики хозяйственной деятельности компании. Общий объем продаж компании может быть подсчитан двумя способами: по контрактам (заказам) или по продуктам (изделиям и услугам).

При формировании бюджета продаж составляется план-график продаж, в котором присутствует информация об объемах продаж в натуральном выражении, цена за единицу изделия и объемы продаж в стоимостном выражении. Все данные разбиваются по видам продуктов (изделий, услуг) и по месяцам планируемого периода.

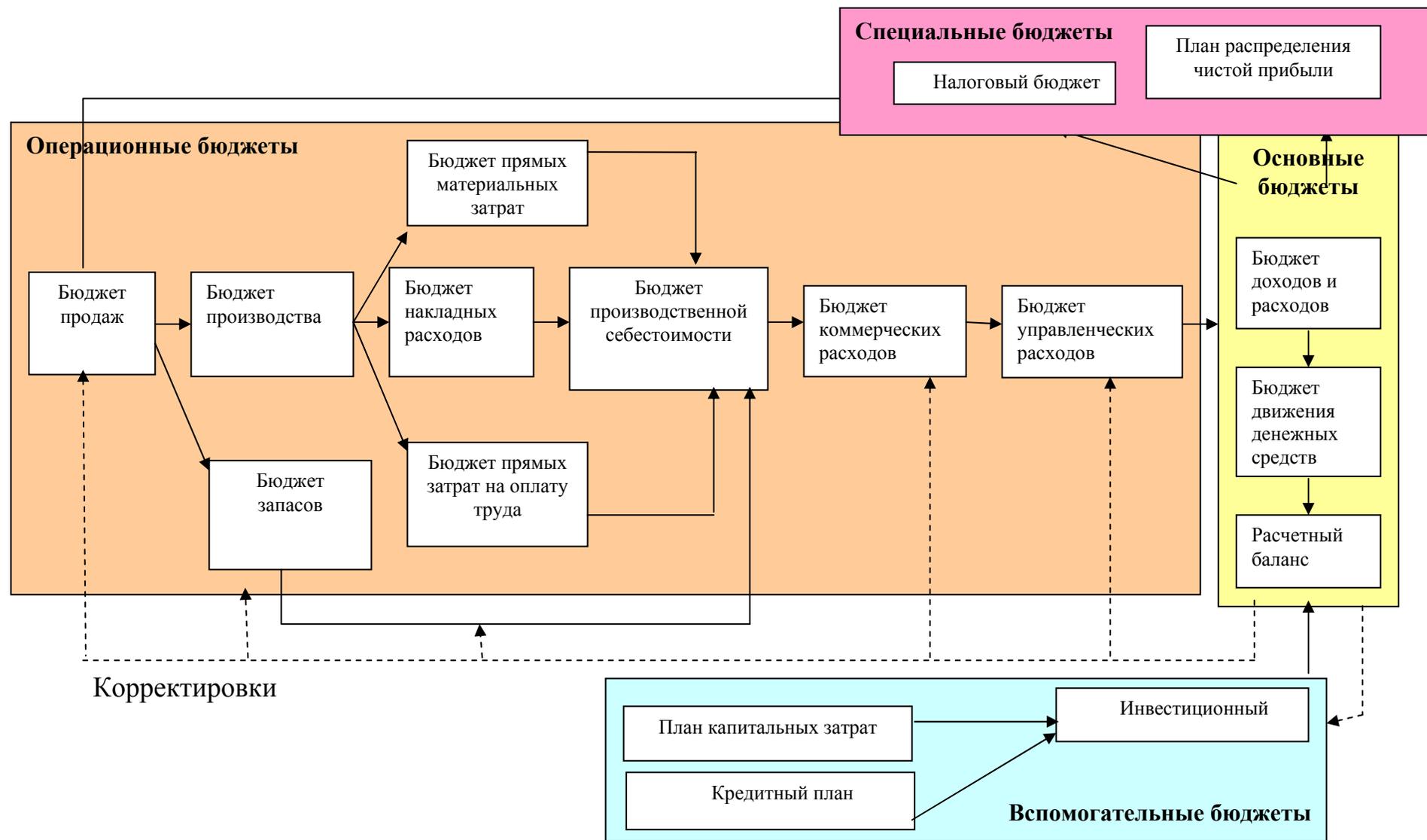


Рис. 1. Общая схема составления бюджетов предприятия

Наряду с планом-графиком в бюджете продаж должен быть представлен график поступлений денежных средств от проданной продукции, т.к. фактическая реализация продукции и поступление денежных средств от неё часто не совпадают. Такой график необходим для более точного составления БДДС.

Для определения объемов производства необходимо знать общий объем продаж и его распределение внутри бюджетного периода (в соответствии с бюджетом продаж), товарные остатки на начало бюджетного периода и установить такие целевые нормативы, как товарные остатки и запас готовой продукции на начало и конец каждого бюджетного подпериода (месяца) и всего периода (года). Поэтому вначале составляют бюджет запасов готовой продукции, а затем на базе двух операционных бюджетов (бюджета продаж и бюджета запасов готовой продукции) можно разработать бюджет производства.

2. Бюджет запасов готовой продукции

Определенный уровень запасов готовой продукции необходим для повышения ритмичности поставок, хотя это сопряжено с дополнительными издержками производства и реализации. Бюджет запасов готовой продукции составляют для того, чтобы точнее отразить эти запасы в расчетном балансе.

Бюджет запасов готовой продукции, как и бюджет производства, составляется только в натуральных единицах измерения, а затем на его основе определяются соответствующие затраты в стоимостном выражении.

3. Назначение бюджета производства – определить производственную программу предприятия (для производственных структур) или план закупок товаров для последующей перепродажи (для торговых предприятий) на предстоящий бюджетный период. Он формируется ежемесячно и поквартально только в количественных показателях и входит в сферу ответственности руководителя производства. Его задача – обеспечение объема производства достаточного для удовлетворения покупательского спроса и создания экономически целесообразного уровня запасов.

4. Для точного определения прямых затрат необходимо составить три бюджета, первым из которых является **бюджет прямых затрат на материалы** (бюджет закупок сырья и материалов).

Бюджет прямых материальных затрат формирует информацию о расходах для заготовления и приобретения товарно-материальных ценностей, необходимых для изготовления продукции, в расчете на единицу продукции и в целом по организации в натуральных и стоимостных показателях. Содержит также информацию о запасах основных материалов в стоимостных показателях на начало и конец бюджетного периода.

Информация из бюджета прямых затрат на материалы (товары) также может быть представлена в виде плана-графика и графика оплаты приобретаемых материалов (погашения кредиторской задолженности). Для определения режима закупок вначале необходимо определить желаемый запас сырья и материалов на начало и конец каждого периода.

5. **Бюджет прямых затрат на оплату труда** отражает затраты на оплату труда в расчете на единицу готовой продукции по видам продукции и в целом по организации в натуральных (человеко-часы) и стоимостных (с учетом тарифных ставок) показателях и предназначен для определения прямых (переменных) издержек на заработную плату в соответствии с составленным ранее бюджетом производства (продаж). В соответствии с канонами экономической науки здесь учитываются только прямые издержки на оплату труда, т.е. основного производственного персонала или рабочих.

Информация бюджета прямых затрат на оплату труда также может быть представлена в виде плана-графика и графика выплаты заработной платы. Составление таких графиков необходимо, прежде всего, в динамично развивающихся производствах, где быстро увеличиваются объемы производства и соответственно прямые затраты на оплату труда. При стабильных объемах производства значения показателей плана-графика и графика погашения задолженности будут совпадать.

6. **Бюджет прямых производственных (операционных) затрат** предназначен для определения издержек, связанных с теми категориями производственных или операционных затрат, которые прямо пропорционально зависят от изменения объемов производства. К числу таких производственных затрат в зависимости от специфики производства могут быть отнесены: электроэнергия, вода, некоторые сопутствующие материалы. Прямые операционные затраты включают страхование грузов, экспедиторские и другие расходы, связанные с доставкой груза.

В теории обычно эти категории расходов принято учитывать в составе накладных общепроизводственных затрат. Но если для компании данные затраты являются критическими (достаточно важными, составляющими весомую долю общей себестоимости продукции), то планировать их необходимо отдельно от накладных расходов.

7. **Назначение бюджета накладных расходов** – определить часть условно-постоянных издержек, необходимых для производства запланированного объема продукции.

В состав таких расходов обычно включаются различные виды общецеховых расходов:

- издержки на вспомогательные материалы;
- заработную плату вспомогательного и обслуживающего персонала;
- на доплату за сверхурочные работникам, занятым посменно;
- расходы на оплату труда административно-управленческого, инженерно-технического персонала непосредственно занятого в конкретном структурном подразделении (цехе, производстве);
- арендные платежи;
- коммунальные и командировочные расходы;
- стоимость спецодежды и спецоборудования;
- на капитальный и текущий ремонт оборудования цеха;
- охрану труда;
- амортизацию оборудования цеха;

издержки по содержанию производственных и вспомогательных площадей;

хранению внутрицеховых запасов;

прочие условно-постоянные расходы.

Все эти расходы зависят от различных факторов, не связанных непосредственно с изменением объемов производства или продаж. Среди таких факторов могут быть:

- производственная или коммерческая целесообразность (увеличение расходов на оплату труда ИТР и АУП);
- размер производственных площадей (расходы на уборку и содержание помещений);
- состояние оборудования (расходы на ремонт, амортизационные отчисления);
- нормативные акты (затраты на охрану труда) и др.

После того как составлены все бюджеты, входящие в **производственный бюджет**, можно сосчитать производственную себестоимость, включающую три основные категории затрат:

- основные материалы;
- заработная плата основного производственного персонала;
- общепроизводственные накладные расходы.

8. **Бюджет коммерческих расходов** предназначен для более точного определения затрат на мероприятия по стимулированию сбыта.

В состав коммерческих расходов принято включать расходы по доставке готовой продукции (транспортировке), заработную плату персонала, занятого сбытом, комиссионные посредникам, а также премиальные собственному персоналу, занятому сбытом (выплачиваемые в виде комиссионных), издержки на вспомогательные упаковочные материалы, маркетинговые исследования, рекламу и продвижение продукции на рынке.

Коммерческие расходы также принято разделять на условно-переменные и условно-постоянные.

В российской практике применяют три подхода к планированию коммерческих расходов:

- в виде определенного процента от объема продаж (получил наибольшее распространение в России);
- по принципу «планирование от достигнутого» (несколько лучший подход, характерный преимущественно для новых коммерческих структур);
- по принципу конкурентного паритета (самый грамотный подход, но применяется он только в маркетингово-ориентированных компаниях, число которых в России невелико).

9. **Бюджет управленческих расходов** предназначен для точного определения общих и административных расходов, необходимых для функционирования предприятия или фирмы как организации или юридического лица. В состав управленческих расходов, как правило, включают:

расходы на содержание (командировочные, представительские расходы, служебный транспорт и т.п.) высшего и среднего управленческого звена компании,

оплату труда (зароботная плата и премии) высшего и среднего управленческого звена компании,

содержание центрального офиса (связь, коммунальные и арендные платежи),

услуги сторонних организаций (юридические, страхование, аудиторские и др.),

содержание офисной техники, канцелярские товары и т. д.

При планировании управленческих расходов их доля в фонде оплаты труда должна увеличиваться для обеспечения роста эффективности производства и повышения конкурентоспособности предприятия на основе роста его технологического уровня. А в общем объеме продаж доля этих расходов должна оставаться стабильной и медленно снижаться (примерно на

1-1,2% в течение 10-15 лет). На практике планирование управленческих расходов осуществляется следующими методами:

- 1) традиционным;
- 2) по принципу «от достигнутого»;
- 3) в увязке с конечными результатами.

Традиционный подход предусматривает ограничение управленческих расходов определенным процентом от фонда оплаты труда основного производственного персонала.

Планирование по принципу «от достигнутого». В рамках этого подхода предполагается ежегодно увеличивать (индексировать) уровень управленческих расходов в соответствии с темпом их роста за определенный период.

Планирование в увязке с конечными результатами. Общим критерием эффективности коммерческих и управленческих расходов является опережающий рост объемов продаж по сравнению с темпами роста этих расходов. В результате размеры (масса) накладных расходов увеличиваются, а их доля в объеме продаж может плавно снижаться.

Отличие бюджета общепроизводственных накладных расходов от бюджетов управленческих и коммерческих расходов по структуре и набору статей незначительно, и их форматы могут совпадать. Главное отличие состоит в том, что в первом случае все расходы можно подсчитать непосредственно для отдельного вида бизнеса (продукта, цеха, структурного подразделения), в во втором – те же самые затраты могут быть определены только для компании в целом.

10. Бюджет производственных затрат (производственной себестоимости) является завершающим операционным бюджетом. С его помощью исчисляется (калькулируется) производственная себестоимость изготовленной продукции, включающая обычно следующие статьи затрат:

- основные материалы;
- оплату труда производственного персонала;

- общепроизводственные накладные расходы.

Определение набора операционных бюджетов – внутреннее дело организации, занимающейся бюджетированием, однако следует учитывать, что операционные бюджеты подготавливают исходные данные для составления основных финансовых бюджетов, с их помощью планируемые в натуральных единицах измерения показатели переводятся в стоимостные.

Основные бюджеты – бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов и расчетный (прогнозный) баланс предназначены для управления финансами организации, оценки финансового состояния бизнеса, для выполнения управленческих задач по оптимизации деятельности организации.

1. **Бюджет движения денежных средств (БДДС)** является главным документом в системе внутрифирменного бюджетирования. Он призван обеспечить безусловную сбалансированность поступлений и использования денежных средств организации на предстоящий период. Практически БДДС это план движения расчетных счетов и наличных денежных средств в кассе организации, отражающий все прогнозируемые поступления и списания денежных средств в результате финансово– хозяйственной деятельности.

Форматы БДДС могут быть различными в зависимости от специфики деятельности фирмы. Так же как и при составлении БДиР, возможны два подхода к разработке формата БДДС:

- 1) модификация формы №4 установленной отчетности;
- 2) адаптация формата БДДС международного образца.

Формат БДДС состоит из двух основных частей:

- приходы (источники денежных средств) – притоки;
- расходы (использование денежных средств) – оттоки.

Приходы отражают только те денежные средства или финансовые суррогаты, которые реально могут поступить на расчетный счет или иным образом в данный бюджетный период.

Доходы и расходы в БДДС делятся на три основные категории:

- текущие операции (операционная деятельность);
- капитальные затраты (инвестиционная деятельность);
- финансовая деятельность.

При использовании формы №4 бух. отчетности РФ для составления формата БДДС все денежные потоки делят на три группы: от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, при этом добавляются еще две позиции – это вступительное и конечное сальдо, т.е. остаток денежных средств на начало рассматриваемого бюджетного периода и остаток денежных средств на конец рассматриваемого периода. При этом сальдо за предыдущий период всегда является вступительным для следующего периода. Конечное сальдо в данном периоде является алгебраической суммой вступительного сальдо и кассового роста (уменьшения) по видам деятельности за тот же период и не может быть отрицательным.

Конечное сальдо является главным целевым показателем БДДС, вокруг которого должен строиться весь процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета.

Процедура оптимизации БДДС носит итеративный характер, т.е. представляет собой поиск вариантов обеспечения запланированного (установленного руководством) или неснижаемого конечного сальдо. Плохо, когда величина конечного сальдо очень мала, что говорит об отсутствии у бизнеса запаса финансовой прочности. Но и слишком большой размер конечного сальдо также недопустим, даже если это происходит в результате эффективного ведения бизнеса, т.к. это означает - омертвление денежных средств, ухудшающее его финансовое состояние и его инвестиционную привлекательность.

Применяют два подхода к определению значения конечного сальдо – это:

установить диапазон конечного сальдо (минимальное и максимальное значение);

выбрать неснижаемый остаток (например, минимальный остаток денежных средств на расчетном счете).

2. **Бюджет доходов и расходов** (бюджет прибылей и убытков, БД и Р) или план финансовых результатов деятельности организации показывает соотношение доходов организации, запланированных на определенный (бюджетный) период с расходами, которые организация должна понести за этот же период. По этому бюджету можно судить о рентабельности производства (норме прибыли), возможности вернуть в срок кредит и другие заемные средства, с его помощью можно рассчитать точку безубыточности бизнеса. Основное назначение бюджета - показать руководителям организации эффективность ее будущей деятельности.

При разработке формата БДиР для конкретного предприятия можно применять два методологических подхода:

- 1) переделать форму №2 так, чтобы она была приближена к международному стандарту (выделить дополнительные статьи и детализировать существующие) и учитывала специфику данного предприятия;
- 2) преобразовать форму БДиР (отчета о финансовых результатах) международного образца под нужды данного предприятия и условия ведения финансовой отчетности в России.

Модификация формы №2 до формата БДиР предусматривает следующие меры:

- введение в формат общего оборота и резерва по расчету с бюджетом по налогам с оборота;
- разделение затрат на условно-постоянные и условно-переменные;
- расчет маржинальной прибыли;
- выделение в составе условно-постоянных (накладных) расходов общеорганизационных, расходов отдельного бизнеса (структурного подразделения) и налогов, включаемых в себестоимость;

детализация при необходимости статей коммерческих и управленческих расходов;

выделение амортизации;

изъятие статей операционной прибыли от реализации и финансово-хозяйственной деятельности.

Главным целевым показателем бюджета доходов и расходов является чистая прибыль, вокруг которой строится весь процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета. Она же является единственным источником возврата кредита, займа или ссуды и выплаты дивидендов.

3. **Расчетный баланс** – прогноз соотношения активов и обязательств организации на определенный период, обычно на тот же, что и БДДС и БДиР. Это последний этап в процессе бюджетирования, показывающий или фиксирующий расхождения между БДДС и БДиР, поставляющий важную информацию для расчета всевозможных финансовых показателей оценки финансовой эффективности бизнеса. Его назначение – показать, как изменится стоимость компании в результате создания и развития данного вида бизнеса в течение бюджетного периода.

Расчетный баланс отличается от бухгалтерского баланса не только форматом, но и назначением. Он составляется на основе данных основных и операционных бюджетов, а не фактической отчетности.

Расчетный баланс всегда составляется после разработки двух других основных бюджетных форм – БДиР и БДДС и показывает, насколько увеличится объем (стоимость) ресурсов, демонстрируя динамику стоимости активов.

Расчетный баланс, как и любой бухгалтерский баланс, состоит из двух основных разделов – активов и пассивов, но составляется по укрупненной номенклатуре статей, отражающей наиболее важные виды активов и пассивов.

Основные бюджеты взаимосвязаны между собой, чтобы подчеркнуть эту взаимосвязь, они объединяются такими названиями:

«основные» или «генеральный бюджет», «мастер– бюджет». Взаимосвязь между бюджетами показана на рис. 1.

Классификация бюджетов, кроме основных и операционных, предлагает вспомогательные и специальные бюджеты.

Вспомогательные бюджеты: бюджет капитальных (первоначальных) затрат и кредитный план иногда объединяются одним названием – инвестиционный бюджет. И это оправданно, так как он (инвестиционный бюджет) показывает соотношение стартовых расходов бизнеса и внешних источников их финансирования.

1. Капитальные (первоначальные) затраты определяются для осуществления нового бизнеса (создание нового производства) или на цели технического развития действующей организации (модернизация действующего производства).

Бюджет капитальных затрат разрабатывается до бюджета доходов и расходов или одновременно с ним, набор статей бюджета капитальных затрат определяется индивидуально не только для организации в целом, но и для каждого отдельного проекта, исходя из его специфики.

Бюджет капитальных затрат, как правило, не корректируется, поскольку закладываемые в него расходы отдельно утверждаются руководством организации.

2. Кредитный план в первоначальном варианте составляется после разработки плана капитальных (первоначальных) затрат. В плане определяется размер кредита, вероятная процентная ставка за кредит (исходя из состояния финансового рынка в стране), условия возврата или погашения.

Окончательный вариант кредитного плана составляется после разработки бюджета движения денежных средств, когда будут ясны все потребности во внешнем финансировании не только для капитальных расходов, но и на пополнение оборотных средств.

Специальные бюджеты: бюджет балансовой прибыли, бюджет чистой прибыли, бюджет НИОКР (научно-исследовательских и опытно-

конструкторских работ), налоговый бюджет не имеют между собой единой целевой взаимосвязи, они показывают смету расходов или распределение отдельных статей основных бюджетов (например, налоговый бюджет, бюджет распределения прибыли). Набор этих бюджетов определяется руководством организации в зависимости от специфики хозяйственной деятельности.

Взаимосвязи бюджетов, показанные на рис. 1, достаточно сложны, вместе с тем, на практике они еще более усложняются. Поэтому необходима четкая и отлаженная координация всей системы бюджетирования. Хотя представленный бюджетный цикл может варьироваться от одной организации к другой, общий подход к бюджетированию применим ко всем хозяйствующим субъектам.

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Предприятие одновременно может составлять несколько бюджетов, различающихся по продолжительности бюджетного периода (текущий – квартальный, среднесрочный – годовой, долгосрочный бюджет развития – 3-5 лет).

Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является одним из эффективных факторов постановки систем бюджетирования.

Бюджетный процесс не ограничивается составлением сводного бюджета предприятия, а включает в себя стадии – рис. 2.

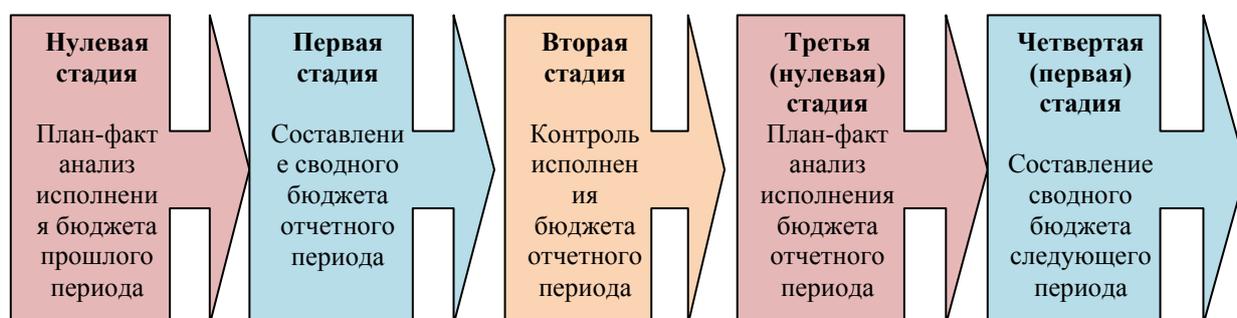


Рис. 2. Стадии бюджетного процесса

Бюджетный цикл – период времени от начала первой стадии бюджетного процесса до завершения третьей стадии. В идеале в компании бюджетный процесс должен быть непрерывным.

Главным условием обеспечения непрерывности бюджетного процесса является правильная методология проведения «сквозного» план-факт исполнения бюджета, на базе которого формируются цифры бюджетных показателей следующего периода.

3. Практическое задание: построение системы бюджетирования на предприятии

Предприятие по пошиву одежды было ориентировано на выполнение государственного заказа - пошив военной формы. Однако на следующий год государственного заказа не предвидится, предприятие находится на грани ликвидации. В связи с этим руководство предприятия хочет сделать попытку перейти на пошив модной одежды.

Для этого необходимо составить детальный **бюджет**, используя электронную таблицу Microsoft Excel.

Исходные данные

Предприятие собирается производить три основных вида продукции:

- спортивные брюки (джинсы),
- костюмы из джинсовой ткани,
- трикотажные свитеры.

Стоимость готовых изделий в среднем предполагается следующей: джинсы - 800 руб., костюмы - 1400 руб., свитеры - 500 руб. На основе маркетинговых исследований эксперты предполагают следующую схему сбыта продукции в зависимости от сезона и других факторов, влияющих на цикличность спроса (табл.1):

Схема сбыта продукции, изд.

Таблица 1

Изделия/ месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
Джинсы	600	600	700	800	1000	900	900	700	1000	800	800	600	9400
Костюмы	500	500	700	700	800	800	700	500	900	900	700	500	8200
Свитеры	1000	1000	1200	1500	1500	1200	1000	1000	1700	1700	1500	1000	15300
ИТОГО	2100	2100	2600	3000	3300	2900	2600	2200	3600	3400	3000	2100	32900

Производственные возможности могут быть скорректированы под спрос; целесообразно обеспечить наличие 10%-го остатка годовой продукции от продаж следующего месяца на конец каждого периода по джинсам и свитерам, а также 15% -го остатка - по костюмам (это будет способствовать снижению рисков и приспособлению к варьированию спроса).

Для производства продукции необходимы следующие основные материалы: джинсовое полотно для брюк и костюмов и трикотажное полотно для свитеров. Расход ткани на джинсы — 1,2 м, на костюм — 2,5 и на свитер 1,5 м. Стоимость джинсового полотна - 100 руб./м, трикотажного полотна - 120 руб./м. Необходимый запас каждого вида ткани на конец периода - 10%. Стоимость вспомогательных материалов на одно изделие 15 руб.

Трудоемкость изделий: на пошив джинсов уходит 7 чел.- час, костюма - 12 и свитера — 5 чел. - час. Стоимость одного 1 часа прямого труда (с начислениями) - 42 руб.

Часть переменных затрат на энергию (зависит от количества работающих швейных машин, потребности в освещении). В январе-феврале они составят по 3,5 тыс. руб., марте-июле - по 4, в августе - 3, сентябре - 4,5, октябре-ноябре - по 5 и декабре - 3,5 тыс. руб.

Постоянные затраты на данном производстве:

- 1) косвенные затраты труда - 22 тыс. руб./мес;
- 2) амортизационные начисления 37,5тыс. руб./ мес;
- 3) страховые взносы - 4 тыс. руб./мес;
- 4) обслуживание - 3 тыс. руб./мес;

5) основные затраты на энергию относятся к постоянным затратам и составляют 6 тыс. руб./мес.

Коммерческие расходы предприятия планируются следующие:

- а) комиссионные расходы, при этом через посредников распространяется лишь 30% продукции, они получают 2% выручки от продаж;
- б) затраты на упаковку и формирование партии - 10 тыс. руб./мес;
- в) затраты по доставке продукции до потребителя - 17 тыс. руб./мес.
- г) маркетинговые и рекламные затраты в данной фирме определяются потребностью завоевания и развития ее рыночных позиций и являются в данном периоде постоянными - 20 тыс. руб./мес.

Управленческие расходы планируются следующие:

- а) содержание общехозяйственного и управленческого персонала составляет 70 тыс. руб./мес;
- б) административно-управленческие расходы - 10 тыс. руб./мес;
- в) расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных услуг - 7,5 тыс. руб./мес;
- г) служебный автотранспорт - 5 тыс. руб./мес;
- д) командировочные - 5 тыс. руб./мес;
- е) представительские расходы - 3 тыс. руб./мес;
- ж) охрана - 21 тыс. руб./мес;
- з) вычислительный центр - 15 тыс. руб./мес.

Ставка налога на прибыль 20%.

1. Разработайте бюджет продаж и график поступления денежных средств.

На основе анализа предыдущей деятельности установлено, что 30% от запланированного объема продаж оплачивается в течение текущего периода, 50% и 15% – в следующих периодах, а оставшиеся 5% – безнадежные долги. Предполагается, что имеющийся объем дебиторской задолженности на конец прошлого года равен нулю.

Период (месяц)	1	2	...	12	Всего
Запланированные продажи, ед.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Цена за единицу					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Запланированные продажи, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Итого					

График поступления денежных средств

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	...	12	
Остаток дебиторской задолженности на начало периода					
Погашение задолженности					
Поступление от продаж каждого периода, д.е.					
Месяц 1					
...					
Месяц 12					
Итого денежных поступлений					
Остаток дебиторской задолженности на конец периода					

2. Разработайте бюджет производственных запасов и бюджет производства.

Наименование	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Запланированные продажи, ед.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Желаемый запас готовой продукции на конец периода, ед.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Цена за единицу, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Запас готовой продукции, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Итого:					
Желаемый запас готовой продукции на начало периода, ед.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед.					
– изделие "А"					

Наименование	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
– изделие "Б"					
– изделие "В"					

3. Разработайте бюджет прямых материальных затрат.

Желаемый запас материала на конец периода равен 10% от потребностей следующего. Кредиторская задолженность на конец прошлого года была равна нулю. Все платежи будут осуществляться по принципу: 50% приобретенных материалов оплачиваются в текущем периоде, 50% – в следующем. Осуществите расчет бюджета материальных затрат и графика погашения платежей.

Наименование	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Прямые затраты на материалы на единицу изделия, д.е./ед.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Прямые затраты на материалы, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Итого прямые затраты на материалы:					

Наименование	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Желаемый запас материалов на конец периода, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Итого желаемый запас материалов на конец периода:					
Запас материалов на начало периода, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Итого запас материалов на начало периода:					
Сумма затрат на закупку материалов, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Всего требуется материалов, д.е.:					

График оплаты сырья и материалов

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Остаток кредиторской задолженности на начало периода					
Выплаты по закупкам периода, д.е.					
Месяц 1					

Месяц 2					
...					
Месяц 12					
Итого денежных выплат					
Кредиторская задолженность на конец периода, д.е.					

4. Разработайте бюджет затрат на прямой труд.

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Прямые затраты труда на единицу изделия, чел-час/ед.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Прямые затраты труда, чел-час.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Прямые затраты труда-всего, чел-час.					
Почасовая тарифная ставка с начислениями, д.е./ч					
Прямые затраты на оплату труда, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
– изделие "В"					
Сумма прямых затрат на оплату труда, д.е.					

5. Разработайте бюджет общепроизводственных накладных расходов (ОПР).

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Переменные накладные расходы					
1...					
2...					
Постоянные накладные расходы					
1...					
2...					
Итого накладные расходы					
Амортизация					
Всего выплаты денежных средств, д.е.					

6. Составьте на основе предыдущих бюджетов бюджет производственной себестоимости.

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	3	4	
Основные материалы, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Заработная плата, д.е.					

– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
ОПР, д.е.					
Производственная себестоимость единицы продукции, д.е.					
– изделие "А"					
– изделие "Б"					
– изделие "В"					
Производственная себестоимость итого, д.е.					

7.Разработайте бюджет коммерческих расходов.

В целях упрощения выплаты по коммерческим расходам равны расходам.

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Запланированные продажи, д.е.					
Ставки переменных коммерческих расходов на 1 д.е. продаж, %					
1...					
2...					
Итого планируемые переменные коммерческие расходы, д.е.					
Планируемые постоянные коммерческие расходы, д.е., в т.ч.					
1...					
2...					
Общие планируемые коммерческие расходы, д.е.					
К выплате по коммерческим расходам, д.е.					

8. Разработайте бюджет административных расходов.

Все административные затраты для компании являются постоянными.

Денежный поток по управленческим расходам не включает амортизацию зданий и сооружений непромышленного назначения.

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Запланированные продажи, д.е.					
Планируемые управленческие расходы, д.е.					
1...					
2...					
3...					
Прочие расходы, д.е.					
Всего управленческие расходы, д.е.					
К выплате по управленческим расходам, д.е.					

9. Составьте основные бюджеты:

Бюджет доходов и расходов (прогноз), д.е.

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Чистая выручка от реализации					
Себестоимость реализации (переменная часть)					
Коммерческие расходы (переменная часть)					
Административные расходы (переменная часть)					
Маржинальная прибыль от реализации					
Накладные ОПР расходы (постоянная часть)					

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Коммерческие расходы (постоянная часть)					
Административные расходы (постоянная часть)					
Операционная балансовая прибыль					
Проценты к получению					
Проценты к уплате					
Прибыль до вычета налога					
Налог на прибыль (20%)					
Чистая прибыль					
Рентабельность, %					

Рассчитайте точку безубыточности производственно-коммерческой деятельности предприятия на плановый период при условии многопродуктового производства.

Бюджет движения денежных средств.

Условия:

Остаток денежных средств на начало периода планирования (вступительное сальдо) составляет 250 тыс.руб.

Оплата труда производится по результатам - на начало месяца, следующего за новым. Только за декабрь заработная плата выдается в конце месяца, т.е. в декабре осуществляются две выплаты - за ноябрь (в начале декабря) и за декабрь (в конце декабря). Оплата труда, входящая в ОПР, коммерческие и управленческие расходы, осуществляется вместе с оплатой прямого труда.

Другие общепроизводственные, коммерческие и управленческие расходы (кроме оплаты труда) оплачиваются в текущем месяце.

Выплата налога на прибыль осуществляется в конце каждого квартала.

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Источники денежных средств					
Поступления от операций, в т.ч.:					
- Наличный расчет					
- За отгруженную продукцию					
Прочие источники, в т.ч.:					
- Кредит					
- Инвестиции					
- Прочие					
Использование денежных средств					
На оплату расходов по текущей деятельности, в т.ч.:					
- Счета за материалы					
- Оплата труда					
- Общепроизводственные накладные расходы					
- Коммерческие расходы					
- Административные расходы					
Капитальные затраты, в т.ч.:					
- Оборудование					
- Прочие					
Другие расходы, в т.ч.:					
- Налог на прибыль					
- Погашение кредитов					
- Выплаты процентов за кредит					
- Прочие налоги					
- Расчеты с инвесторами					

Показатели	Бюджетный период				Всего
	1	2	...	12	
Кассовый прирост (уменьшение)					
Вступительное сальдо					
Конечное сальдо					

Прогнозный баланс на конец года.

Наименование статьи	На начало года	На конец года
АКТИВ		
Текущие активы		
Денежные средства	250	
Дебиторская задолженность		
Запасы, в т.ч.		
– материалы (прямые)		
– готовая продукция		
Итого текущих активов	250	
Долгосрочные активы		
Основные средства (норма линейной амортизации 20%)	2250	
Итого постоянных активов	2250	
Итого АКТИВЫ	2500	
ПАССИВ		
Текущие пассивы		
Краткосрочные кредиты и займы		
Кредиторская задолженность		
Задолженность перед бюджетом		
Итого текущие пассивы		
Долгосрочная задолженность		

Наименование статьи	На начало года	На конец года
Долгосрочные кредиты и займы		
Прочие долгосрочные пассивы		
Итого долгосрочные пассивы		
Собственный капитал		
Акционерный капитал	2500	
Реинвестированная прибыль		
Итого собственные средства	2500	
Итого ПАССИВЫ	2500	

10. Рассчитайте основные финансовые коэффициенты (текущая ликвидность, абсолютная ликвидность, обеспеченность собственными средствами).

11. В условиях построенного бюджета проанализируйте:

Будет ли предприятие в течение всего бюджетного периода обеспечено необходимым объемом денежных средств для текущей производственной деятельности, нужны ли ему заемные средства и когда?

Можно ли улучшить полученные в бюджете показатели?

Сделайте предложения необходимой корректировки бюджетов (в рамках кредитной, инвестиционной или операционной политики предприятия) в целях достижения наилучших показателей доходности и эффективности.

4. Вопросы и тесты для самоконтроля

Вопросы для самоконтроля

1. Бюджетирование, его назначение и задачи.
2. Виды бюджетов: операционные, вспомогательные, специальные, основные. Их назначение.
3. Виды информации, лежащие в основе бюджетирования.

4. Каково практическое значение разработки и использования бюджета?
5. Основные этапы бюджетного цикла.
6. Инфраструктура бюджетного процесса, ее составляющие
7. Бюджет продаж (цель, особенности составления).
8. Бюджет запасов готовой продукции (цель, особенности составления).
9. Бюджет производства (цель, особенности составления).
10. Бюджет прямых затрат труда (цель, особенности составления).
11. Бюджет прямых затрат на материалы (цель, особенности составления).
12. Бюджет общепроизводственных расходов (цель, особенности составления).
13. Бюджет управленческих расходов (цель, особенности составления).
14. Бюджет коммерческих расходов (цель, особенности составления).
15. Инвестиционный бюджет (цель, особенности составления).
16. Бюджет доходов и расходов (цель, особенности составления, формат бюджета).
17. Бюджет движения денежных средств (цель, особенности составления, формат бюджета).
18. Бюджет балансового листа (цель, особенности составления, формат бюджета).
19. Типичные ошибки при построении систем бюджетирования.
20. Модели бюджетных структур, основные различия.

Тесты для самоконтроля

Формирование и распределение прибыли

1. Найдите верное утверждение:

- 1) финансы фирмы - это ее денежные средства;
- 2) на предприятии может возникнуть ситуация, когда при наличии прибыли нет денег на счетах в банке;
- 3) предприятие, берущее кредит в банке, находится в плохом финансовом состоянии;
- 4) ускоренная амортизация способствует увеличению уровня самофинансирования;
- 5) индексация - способ сохранения реальной величины денежных ресурсов в условиях инфляции.

2. В состав выручки от реализации продукции предприятия включаются:

- 1) стоимость продукции на складе предприятия, товаров отгруженных, срок оплаты по которым не наступил, и денежные средства предприятия в кассе и на расчетном счете;
- 2) остатки товаров на складе у покупателя, неоплаченные в срок, денежные средства в пути и остатки на расчетном счете предприятия;
- 3) налоги на добавленную стоимость, акцизы, денежные накопления предприятия и полная себестоимость продукции;
- 4) разность между отпускной ценой предприятия и ценой реализации в розничной торговле и прибыль предприятия;
- 5) товары, находящиеся на ответственном хранении у покупателя и на складе у продавца.

3. К себестоимости продукции предприятия относятся:

- 1) текущие затраты на производство;
- 2) затраты на сырье, материалы, заработную плату работающих;
- 3) затраты на оборудование и капитальные затраты;
- 4) затраты предприятия на производство и реализацию продукции;
- 5) затраты на приобретение материалов и реализацию продукции.

4. Коммерческие расходы включают затраты:

- 1) на производство продукции;
- 2) общецеховые затраты;
- 3) затраты на основные и вспомогательные сырье и материалы;
- 4) по сбыту продукции.

5. Понятие "амортизационные отчисления" включает в себя:

- 1) плановые отчисления от прибыли на формирование фондов для переоснащения производства;
- 2) отчисления в резервный фонд предприятия для покрытия непредвиденных расходов;
- 3) денежное выражение степени износа основных фондов;
- 4) косвенные расходы предприятия, связанные с приобретением оборудования, относимые на себестоимость;
- 5) часть общехозяйственных расходов, относимых на себестоимость продукции.

6. Амортизационные отчисления начисляются на группы активов:

- 1) продуктивный скот;
- 2) основные фонды;
- 3) акции в фондовом портфеле компании;
- 4) земельные участки;
- 5) деловая репутация.

7. Прямые издержки - это издержки:

- 1) непосредственно относящиеся на отдельный продукт;
- 2) не зависящие от объема производства и продаж;
- 3) сбытовые.

8. Косвенные издержки - это:

- 1) суммарные издержки;
- 2) издержки, связанные с производством нескольких продуктов;
- 3) расходы по оплате труда производственных рабочих.

9. Распределение косвенных издержек на единицу производимого товара или услуги на предприятии, выпускающем однородную продукцию целесообразно на основе:

- 1) соотношения их суммы с количеством произведенной продукции;
- 2) стоимости одного часа работы оборудования;
- 3) стоимости одного часа затраченного живого труда.

10. На снижение себестоимости продукции влияют внутрипроизводственные факторы:

- 1) изменение состава и качества природного сырья;
- 2) изменение размещения производства;
- 3) повышение технического уровня производства;
- 4) улучшение использования природных ресурсов;
- 5) улучшение структуры производимой продукции.

11. Прибыль как экономическая категория отражает:

- 1) заработную плату работников, величина которой определяется необходимостью воспроизводства рабочей силы;
- 2) доход, рассчитанный на основе объема реализованной продукции, исходя из действующих цен без косвенных налогов, торговых и сбытовых скидок;
- 3) сумму прибылей (убытков) предприятия от реализации продукции и доходов (убытков), не связанных с ее производством и реализацией;
- 4) финансовый результат деятельности предприятия.

12. Прибыль является показателем:

- 1) экономического эффекта;
- 2) экономической эффективности;
- 3) рентабельности производства;
- 4) доходности бизнеса.

13. Для получения достоверной информации о прибыли акционерного общества следует воспользоваться:

- 1) балансом акционерного общества;
- 2) данными рейтинговых агентств;

- 3) результатами аудиторских проверок;
- 4) отчетом о прибылях и убытках.

14. Прибыль от реализации продукции - это:

- 1) чистый доход предприятия за минусом уплаченных налогов;
- 2) выручка от реализации продукции основного и вспомогательного производства;
- 3) доход, полученный предприятием от основной деятельности;
- 4) разность между валовым доходом предприятия и прямыми затратами на производство продукции;
- 5) разность между объемом реализованной продукции и ее себестоимостью.

15. Внереализационными доходами являются:

- 1) прибыль от реализации основных фондов;
- 2) доходы от сдачи имущества в аренду;
- 3) прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году;
- 4) отрицательные курсовые разницы по валютным счетам, а также операциям в иностранной валюте;
- 5) прибыль от реализации услуг нетоварного характера;
- 6) дивиденды по акциям и доходы по другим ценным бумагам, принадлежащим предприятию;
- 7) полученные санкции за нарушение условий договоров и контрактов.

16. Балансовая прибыль предприятия включает в себя:

- 1) выручку от реализации продукции за вычетом налогов и акцизов;
- 2) разность между объемом реализованной продукции в денежном выражении и ее себестоимостью;
- 3) прибыль, остающуюся в распоряжении предприятия после уплаты налогов и сборов в бюджет;
- 4) прибыль от реализации продукции, результат от прочей реализации, доходы от внереализационных операций;
- 5) выручку, полученную от реализации продукции за вычетом налогов и производственной себестоимости продукции.

17. Чистая прибыль предприятия определяется как разница между:

- 1) балансовой прибылью и обязательными отчислениями от прибыли в бюджет, фонды и резерв вышестоящей организации;
- 2) валовыми доходами предприятия и совокупными издержками на производство и реализацию продукции;
- 3) балансовой прибылью и отчислениями в фонды и резервы предприятия;
- 4) балансовой прибылью и прибылью от внереализационных мероприятий;

- 5) выручкой и совокупными затратами на производство и реализацию продукции.

18. Разница между балансовой и чистой прибылью зависит:

- 1) от предприятия;
- 2) партнеров предприятия;
- 3) налогового законодательства.

19. Проценты по займам и ссудам:

- 1) выплачиваются из чистой прибыли;
- 2) выплачиваются из валовой прибыли до уплаты налогов;
- 3) выплачиваются из прибыли после уплаты налогов;
- 4) включаются в себестоимость.

20. Дивиденды выплачиваются:

- 1) из чистой прибыли;
- 2) валовой прибыли;
- 3) прибыли после уплаты процентов и налогов.

21. Источник выплаты дивидендов по привилегированным акциям при нехватке прибыли у акционерного общества:

- 1) дополнительная эмиссия акций;
- 2) краткосрочный банковский кредит;
- 3) эмиссия облигаций;
- 4) резервный фонд;
- 5) выпуск векселя.

22. Убытки предприятия отражаются:

- 1) в активах баланса предприятия;
- 2) отчете о движении денежных средств;
- 3) отчете о прибылях и убытках.

23. Понятие "рентабельность бизнеса" включает:

- 1) отношение полученной предприятием выручки к сумме производственных затрат;
- 2) относительная доходность, измеряемая в процентах к затратам средств или капитала;
- 3) чистая прибыль на один рубль объема реализованной продукции;
- 4) отношение прибыли на единицу продукции к отпускной цене предприятия за единицу продукции;
- 5) полученный предприятием чистый доход.

24. Рентабельность реализованной продукции рассчитывается как отношение:

- 1) балансовой прибыли к полной себестоимости реализованной продукции;
- 2) прибыли от производства и реализации продукции к общим затратам на производства;
- 3) прибыли от производства и реализации продукции к полной себестоимости реализованной продукции;
- 4) прибыли от реализации продукции к выручке от реализации продукции;
- 5) балансовой прибыли к объему реализованной продукции.

25. Деление издержек предприятия на постоянные и переменные производится с целью:

- 1) определения производственной и полной себестоимости;
- 2) планирования прибыли и рентабельности;
- 3) определения минимально необходимого объема реализации для безубыточной деятельности;
- 4) определения суммы выручки, необходимой для простого воспроизводства.

26. Затраты на организацию производства и управление в себестоимости продукции - это ... затраты

- 1) косвенные;
- 2) постоянные;
- 3) прямые;
- 4) переменные.

27. Постоянные затраты в составе выручки от реализации - это затраты, величина которых не зависит:

- 1) от натурального объема реализованной продукции;
- 2) заработной платы управленческого персонала;
- 3) амортизационной политики предприятия.

28. Переменными расходами являются:

- 1) заработная плата производственного персонала;
- 2) амортизационные отчисления;
- 3) административные и управленческие расходы;
- 4) материальные затраты на сырье и материалы;
- 5) расходы по сбыту продукции;
- 6) проценты за кредит.

29. При увеличении выручки от реализации постоянные затраты:

- 1) не изменяются;
- 2) уменьшаются;
- 3) увеличиваются.

30. При увеличении выручки от реализации доля постоянных затрат в общей сумме затрат на реализованную продукцию:

- 1) увеличивается;
- 2) уменьшается;
- 3) не изменяется.

31. При увеличении натурального объема реализации сумма переменных затрат:

- 1) увеличивается;
- 2) уменьшается;
- 3) не изменяется.

32. При увеличении натурального объема реализации и прочих неизменных условиях доля переменных затрат в составе выручки от реализации:

- 1) увеличивается;
- 2) уменьшается;
- 3) не изменяется.

33. При снижении цен на реализованную продукцию и прочих неизменных условиях доля переменных затрат в составе выручки от реализации:

- 1) увеличивается;
- 2) уменьшается;
- 3) не изменяется.

34. При повышении цен на реализованную продукцию и прочих неизменных условиях доля постоянных затрат в составе выручки от реализации:

- 1) увеличивается;
- 2) уменьшается;
- 3) не изменяется.

35. При одновременном снижении цен и натурального объема реализации доля переменных затрат в составе выручки от реализации:

- 1) увеличивается;
- 2) уменьшается;
- 3) не изменяется.

36. Операционный (маржинальный, равновесный) анализ - это анализ:

- 1) выполнения производственной программы;
- 2) безубыточности;
- 3) динамики и структуры издержек.

37. Понятие "порог рентабельности" (критическая точка, мертвая точка) отражает:

- 1) чистый доход предприятия в денежной форме, необходимый для расширенного воспроизводства;
- 2) выручку от реализации, при которой предприятие не имеет ни убытков, ни прибыли;
- 3) минимально необходимую сумму выручки для возмещения постоянных затрат на производство и реализацию продукции;
- 4) величину отношения полученной прибыли к затратам на производство;
- 5) отношение прибыли от реализации к выручке от реализации (без налогов).

38. При расчете точки безубыточности участвуют:

- 1) общие издержки и масса прибыли;
- 2) постоянные издержки, удельные переменные издержки, объем реализации;
- 3) прямые, косвенные издержки и объем реализации.

39. Маржинальная прибыль - это ...

- 1) выручка за вычетом прямых издержек;
- 2) выручка за вычетом переменных издержек;
- 3) прибыль за вычетом налогов;
- 4) валовая прибыль до вычета налогов и процентов.

40. Величина маржинальной прибыли имеет практическое значение для оценки ...

- 1) рентабельности реализации;
- 2) пределов возможности маневрирования ценами на продукцию;
- 3) структуры затрат.

41. Критический объем реализации при наличии убытков от реализации ... фактической выручки от реализации

- 1) выше;
- 2) ниже;
- 3) равен.

42. При дополнительном производстве и реализации нескольких видов изделий предельно низкая цена на них равна ... в расчете на одно изделие.

- 1) полным издержкам;
- 2) сумме постоянных, переменных затрат и прибыли;
- 3) маржинальным издержкам (переменным затратам).

43. Предприятие раньше проходит точку безубыточности (мертвую точку, порог рентабельности) при ...

- 1) снижении цен;
- 2) росте цен;
- 3) уменьшении постоянных расходов;
- 4) увеличении постоянных издержек;
- 5) уменьшении удельных (на единицу продукции) переменных издержек;
- 6) увеличении удельных переменных издержек.

44. Показатель критического объема реализации имеет практическое значение в условиях ... спроса на продукцию предприятия

- 1) повышения;
- 2) снижения;
- 3) неизменности.

45. Повышается спрос на продукцию предприятия. Для получения большей прибыли от реализации целесообразно:

- 1) повышать цены;
- 2) увеличивать натуральный объем реализации.

46. Снижается спрос на продукцию предприятия. Наименьшие потери прибыли от реализации достигаются:

- 1) при снижении цен;
- 2) снижении натурального объема реализации;
- 3) одновременном снижении цен и натурального объема.

47. Предприятие убыточно. Выручка от реализации меньше переменных затрат. Для получения прибыли от реализации можно:

- 1) увеличивать натуральный объем реализации;
- 2) повышать цены.

48. Падает спрос на продукцию предприятий А и Б. Предприятие А снижает цены, обеспечивая таким образом сохранение прежнего натурального объема реализации; предприятие Б сохраняет прежние цены путем уменьшения натурального объема продаж. Правильно поступает предприятие ...

- 1) А;
- 2) Б.

49. Предприятия №1 и №2 имеют равные переменные затраты и равную прибыль от реализации, но выручка от реализации на предприятии №1 выше, чем на предприятии №2. Критический объем реализации будет больше на предприятии ...

- 1) №1;
- 2) №2.

50. Операционный рычаг оценивает:

- 1) затраты на реализованную продукцию;
- 2) выручку от реализации;
- 3) степень рентабельности продаж;
- 4) меру чувствительности прибыли к изменениям цен и объемов продаж.

51. Операционный рычаг исчисляется:

- 1) в процентах;
- 2) стоимостном выражении;
- 3) в виде коэффициента.

52. Фирма стремительнее теряет прибыли при падении продаж при более ... операционном рычаге:

- 1) высоким;
- 2) низким.

53. Операционный рычаг тем выше, чем выше:

- 1) выручка от реализации;
- 2) прибыль от реализации;
- 3) переменные затраты.

54. Высокий уровень операционного рычага обеспечивает улучшение финансовых результатов от реализации при ... выручки от реализации

- 1) снижении;
- 2) неизменности;
- 3) росте.

55. При наличии убытков от реализации рост натурального объема продаж без изменения цен ... убыток

- 1) увеличивает;
- 2) уменьшает;
- 3) не влияет на.

56. Уровень риска потери прибыли больше, если:

- 1) снижается натуральный объем продаж и одновременно растут цены;
- 2) растет натуральный объем продаж и одновременно снижаются цены;
- 3) снижаются цены и натуральный объем продаж.

57. При операционном рычаге в результате снижения цен, равном 10, вместо прибыли от реализации возникает убыток, если цены снижаются на ... %

- 1) 8;
- 2) 15;
- 3) 10.

58. Доля переменных затрат в выручке от реализации в базисном периоде на предприятии А - 50%, на предприятии Б - 60%. В следующем периоде на обоих предприятиях предполагается снижение натурального объема реализации на 15% при сохранении базисных цен. Финансовые результаты от реализации ухудшатся:

- 1) одинаково;
- 2) в большей степени на предприятии А;
- 3) в большей степени на предприятии Б.

59. Испытывают больший уровень делового риска фирмы ...

- 1) с большей долей постоянных затрат;
- 2) с паритетными долями постоянных и переменных затрат;
- 3) с перевесом переменных затрат.

60. Запас финансовой прочности показывает ...

- 1) степень превышения рентабельности компании над среднеотраслевой;
- 2) дополнительный, сверх точки безубыточности, объем продаж;
- 3) высокую степень ликвидности и платежеспособности компании.

61. Коэффициенты ликвидности показывают ...

- 1) способность покрывать свои текущие обязательства за счет своих текущих активов;
- 2) наличие текущих долгов у предприятия;
- 3) степень доходности основных операций.

62. Расположите статьи баланса в порядке убывания ликвидности:

- 1) денежная наличность;
- 2) счета дебиторов;
- 3) готовая продукция;
- 4) незавершенное производство;
- 5) материалы;
- 6) основные средства.

63. Коэффициент текущей ликвидности можно повысить путем увеличения:

- 1) оборотных активов;
- 2) внеоборотных активов;
- 3) кредитов банков.

64. Между коэффициентом текущей ликвидности и коэффициентом обеспеченности собственными средствами:

- 1) существует прямая зависимость;
- 2) существует обратная зависимость;
- 3) отсутствует зависимость.

65. Собственный оборотный капитал - это:

- 1) стоимость текущих активов компании;
- 2) часть собственного капитала, являющаяся источником покрытия долгосрочных активов;
- 3) часть собственного капитала, являющаяся источником покрытия текущих активов;
- 4) разница между текущими активами и собственным капиталом.

66. Утверждение: "Собственный оборотный капитал рассчитывается как разница между текущими активами и текущими обязательствами компании" ...

- 1) верно;
- 2) неверно.

67. Собственный оборотный капитал показывает, в какой степени внеоборотные активы финансируются за счет собственных средств предприятия и долгосрочных кредитов:

- 1) да;
- 2) нет.

68. Собственный оборотный капитал ... материальное воплощение.

- 1) имеет;
- 2) не имеет.

69. Отрицательная величина собственного оборотного капитала потребности ... признаком хорошего финансового состояния .

- 1) является;
- 2) не является.

70. Величина собственного оборотного капитала зависит от прибыльности или убыточности реализации продукции:

- 1) да;
- 2) нет.

71. Коэффициент обеспеченности собственными средствами можно повысить путем уменьшения ...

- 1) капитала и резервов;
- 2) фондов потребления;
- 3) внеоборотных активов.

72. Платежеспособность - более широкое понятие, чем ликвидность

- 1) да;
- 2) нет.

73. Предприятие в соответствии с нормативными критериями признается неплатежеспособным, если его коэффициент обеспеченности собственными средствами ниже ...

- 1) 0,5;
- 2) 0,95;
- 3) 0,1.

74. Умеренная политика финансирования оборотного капитала - это ...

- 1) финансирование оборотного капитала и части внеоборотного капитала за счет краткосрочного кредита;
- 2) финансирование части оборотного капитала долгосрочными кредитами;
- 3) согласование сроков, или компенсация активов обязательствами при равном сроке погашения.

75. Расходы и риски, связанные с недостатком оборотных средств:

- 1) увеличение продолжительности производственного цикла и рост затрат;
- 2) задержки в снабжении сырьем и материалами;
- 3) отказ дебиторов от оплаты или их банкротство;
- 4) снижение объемов продаж и потерянный сбыт;
- 5) физическое и моральное устаревание и порча запасов.

76. Расходы и риски, связанные с излишком оборотных средств:

- 1) простой рабочей силы;
- 2) рост расходов на хранение излишков запасов;
- 3) дополнительные затраты на решение вопросов финансирования;
- 4) возможные банкротства банков, в которых хранятся денежные средства;
- 5) просрочка платежей поставщикам.

77. Если размер скидки поставщика выше банковского процента на соответствующий срок, то следует ...

- 1) воспользоваться скидкой;
- 2) отказаться от скидки.

78. Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности ... финансового(ое) состояния(ие) предприятия

- 1) является фактором улучшения;
- 2) является фактором ухудшения;
- 3) не влияет на.

Управление денежными потоками

79. Более быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности по сравнению с кредиторской создает условия для ...

- 1) повышения платежеспособности;
- 2) повышения рентабельности;
- 3) уменьшения потребности в собственных оборотных средствах.

80. Ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности может быть достигнуто путем увеличения ...

- 1) выручки от реализации;
- 2) кредиторской задолженности;
- 3) запасов.

81. Денежный поток - это ...

- 1) движение денежных средств в реальном режиме времени;
- 2) полученные предприятием прибыли;
- 3) активы компании.

82. Денежные потоки/оттоки от инвестиционной деятельности включают:

- 1) продажу оборудования;
- 2) получение ссуды в банке;
- 3) покупку ценных бумаг;
- 4) выкуп собственных акций.

83. Денежные потоки/оттоки от финансовой деятельности включают ...

- 1) финансирование хранения товарно-материальных запасов;
- 2) выдачу заработной платы;
- 3) эмиссию акций;
- 4) начисление амортизации;
- 5) погашение кредитов.

84. Рост текущих активов ...

- 1) вызывает денежный приток;
- 2) вызывает денежный отток;
- 3) не влияет на денежные потоки.

85. Рост текущих обязательств ...

- 1) вызывает денежный приток;
- 2) вызывает денежный отток;
- 3) не влияет на денежные потоки.

86. Амортизация входит:

- 1) в денежный приток;
- 2) уменьшает отток;
- 3) не влияет на денежные потоки.

87. Уменьшает денежные оттоки компании:

- 1) сокращение затрат;

- 2) продажа или сдача в аренду внеоборотных активов;
- 3) отсрочка платежей по обязательствам;
- 4) использование частичной предоплаты;
- 5) приостановка выплаты дивидендов.

88. Увеличивает денежные оттоки компании:

- 1) реструктуризация дебиторской задолженности в финансовые инструменты;
- 2) привлечение внешних источников краткосрочного финансирования;
- 3) использование скидок поставщиков;
- 4) разработка системы скидок для покупателей;
- 5) вексельные расчеты и взаимозачеты.

Финансовое планирование. Бюджетирование

89. Статьи баланса, обычно изменяющиеся пропорционально увеличению объема реализации:

- 1) дебиторская задолженность;
- 2) векселя к оплате в банках;
- 3) задолженность по оплате труда;
- 4) отложенные к выплате налоги;

90. Главная задача финансового планирования:

- 1) обоснование производственно-технологической и инновационной политики предприятия;
- 2) определение необходимого объема финансовых ресурсов с учетом разумных резервов в рамках оптимальной структуры капитала;
- 3) оптимизация организационной структуры предприятия;
- 4) обеспечение маркетинговой стратегии.

91. Прирост или снижение выручки от реализации в плановом периоде по сравнению с базисным непосредственно приводит к изменению в балансе:

- 1) внеоборотных активов;
- 2) оборотных активов;
- 3) убытков.

92. Увеличение выручки от реализации ...

- 1) улучшает структуру баланса активов и пассивов;
- 2) ухудшает структуру баланса;
- 3) улучшает или ухудшает в зависимости от других условий;
- 4) не влияет на структуру баланса активов и пассивов.

93. Снижение выручки от реализации ...

- 1) улучшает структуру баланса активов и пассивов;

- 2) ухудшает структуру баланса;
- 3) улучшает или ухудшает в зависимости от других условий;
- 4) не влияет на структуру баланса активов и пассивов.

94. Более быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности покупателей по сравнению с оборачиваемостью кредиторской задолженности поставщикам при увеличении выручки от реализации приводит ...

- 1) к недостатку источников финансирования прироста оборотных активов;
- 2) снижению платежеспособности;
- 3) снижению прибыли.

95. Более медленная оборачиваемость дебиторской задолженности покупателей по сравнению с оборачиваемостью кредиторской задолженности поставщикам при увеличении выручки от реализации приводит ...

- 1) к недостатку источников финансирования прироста оборотных активов;
- 2) снижению платежеспособности;
- 3) снижению прибыли.

96. Более быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности покупателей по сравнению с оборачиваемостью кредиторской задолженности поставщикам при уменьшении выручки от реализации приводит ...

- 1) к недостатку источников финансирования прироста оборотных активов;
- 2) снижению платежеспособности;
- 3) снижению прибыли.

97. Утверждение: "Если реализация в плановом периоде рентабельна, а дебиторская задолженность покупателей оборачивается медленнее кредиторской задолженности поставщикам, обязательно возникает проблема недостатка источников финансирования в балансе."

- 1) верно;
- 2) неверно.

98. Утверждение: "Если реализация в плановом периоде убыточна, а дебиторская задолженность покупателей оборачивается медленнее кредиторской задолженности поставщикам, обязательно возникает проблема недостатка источников финансирования в балансе."

- 1) верно;

2) неверно.

99. Планируемый рост выручки от реализации приводит к снижению платежеспособности предприятия ...

- 1) всегда;
- 2) не всегда;
- 3) никогда.

100. Уровень платежеспособности предприятия в базисном периоде принимается во внимание при планировании:

- 1) выручки от реализации;
- 2) прибыли от реализации;
- 3) пассива баланса.

101. Утверждение: "Если оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности одинакова, то в плановом периоде независимо от реализации по сравнению с базисным периодом изменение оборотных активов будет равно по сумме изменению кредиторской задолженности."

- 1) неверно;
- 2) верно.

102. Бюджет компании - это ...

- 1) прогноз отношений предприятия с государственным бюджетом;
- 2) разновидность платежного календаря;
- 3) совокупность отчетной документации;
- 4) комплексная система сквозных оперативных финансовых планов.

103. Для каждого из приведенных понятий и терминов подберите соответствующее ему определение.

<ol style="list-style-type: none">1) Бюджет предприятия2) Бюджетирование3) Бюджетный цикл4) Бюджетный период5) Бюджетная структура	<ol style="list-style-type: none">1) Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего финансовыми как отдельного бизнеса, так и компании в целом).2) Финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным его частям.3) Срок, на который составляются основные финансовые бюджеты.4) Срок, по истечении которого сопоставляются плановые и фактические показатели и корректируются последующие бюджеты5) Система бюджетов предприятия, по которой происходят последовательное планирование и учет результатов хозяйственной деятельности всего предприятия.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

104. Выберите, какие из перечисленных бюджетов относятся к «основным бюджетам»:

- 1) бюджет доходов и расходов;
- 2) бюджет продаж;

- 3) бюджет движения денежных средств;
- 4) бюджет капитальных затрат.

105. Выберите, какие из перечисленных бюджетов относятся к «мастер-бюджету»:

- 1) бюджет доходов и расходов;
- 2) бюджет продаж;
- 3) бюджет движения денежных средств;
- 4) бюджет капитальных затрат.

106. Выберите, какие из перечисленных бюджетов относятся к «операционным бюджетам»:

- 1) бюджет доходов и расходов;
- 2) бюджет продаж;
- 3) бюджет управленческих расходов;
- 4) бюджет капитальных затрат.

107. Выберите, какие из перечисленных бюджетов относятся к «вспомогательным бюджетам»:

- 1) бюджет прямых затрат труда;
- 2) бюджет налоговый;
- 3) бюджет движения денежных средств;
- 4) бюджет капитальных затрат.

108. Бюджетный цикл включает в себя:

- 1) составление сводного бюджета, контроль исполнения бюджета, план-факт анализ исполнения сводного бюджета;
- 2) составление сводного бюджета, план-факт анализ исполнения сводного бюджета;
- 3) составление сводного бюджета, корректировка сводного бюджета, мониторинг сводного бюджета.

109. Верно ли утверждение (да/нет):

- 1) в бюджете доходов и расходов отражается движение реальных денежных средств предприятия;
- 2) бюджет доходов и расходов составляется и утверждается на весь бюджетный период;
- 3) в бюджете доходов и расходов могут быть запланированы убытки;
- 4) конечное сальдо в БДДС должно быть обязательно положительным;
- 5) аналогом БДДС является форма № 2 финансовой отчетности РФ;
- 6) расчетный баланс составляется исключительно на год;
- 7) все основные бюджеты взаимосвязаны между собой и имеют ряд корреспондирующих статей;
- 8) набор операционных бюджетов и их формат всегда одинаков независимо от специфики бизнеса и условий работы компании;

- 9) операционные бюджеты могут быть консолидированными;
- 10) в операционных бюджетах затраты отражаются в расчете на единицу готового продукта.

110. Продолжите выражение:

- 1) процесс составления бюджетов имеет характер;
- 2) метод разработки основных бюджетов, когда БДДС и расчетный баланс составляются на основе БДР называется ...
- 3) первым бюджетом, с которого начинается процесс бюджетирования, является ...
- 4) по отдельным операционным бюджетам наряду с планом-графиком может быть составлен.....
- 5) для определения чистых продаж в бюджете продаж можно проводить корректировку отпускной цены или установить...
- 6) период времени, в течение которого ожидается полное поступление денежных средств за отгруженную продукцию или полная оплата ранее поставленных материалов, называется ...
- 7) бюджет производства составляется на базе двух операционных бюджетов:...
- 8) $\text{объем производства} = \text{объем продаж} - \text{остатки готовой продукции на начало года} + \dots\dots\dots$
- 9) в бюджете прямых затрат на оплату труда учитываются издержки на оплату труда персонала предприятия.
- 10) в среднечасовой ставке оплаты труда при составлении бюджета затрат на оплату труда учитывается как базовая оплата (тариф), так и ...

111. Для каждого из приведенных понятий и терминов подберите соответствующее ему определение:

термины:

- 1) переменные затраты;
- 2) постоянные затраты;
- 3) прямые расходы;
- 4) накладные расходы;
- 5) управленческие расходы;
- 6) коммерческие расходы.

определения:

- 1) расходы по продаже и рассылке, по продвижению продукции на рынке и ее доставке потребителю (реклама, транспортные расходы, заработная плата персонала сбытовых подразделений и т.п.);
- 2) расходы на содержание аппарата управления и его обслуживание;
- 3) расходы, которые изменяются в прямой пропорции в соответствии с увеличением или уменьшением общего оборота;
- 4) расходы, которые остаются сравнительно неизменными в течение бюджетного периода независимо от изменения объемов продаж;

- 5) расходы, которые непосредственно и полностью относятся на себестоимость продукции;
- 6) расходы, косвенным образом связанные с производством продукции или ведением хозяйственной деятельности, но являются условием существования организации.

112. Верно ли утверждение (да/нет):

- 1) бюджет продаж может составляться по заказам, по продуктам или по партиям;
- 2) цель составления бюджета продаж – определение общего объема продаж за определенный период;
- 3) составление бюджета продаж в натуральных показателях необходимо только для отражения сезонного колебания в сбыте продукции;
- 4) график поступлений денежных средств от продаж необходим при составлении БдиР;
- 5) назначение бюджета производства состоит в определении производственной мощности предприятия на предстоящий период;
- 6) на основе бюджета продаж можно определить издержки по хранению запасов готовой продукции;
- 7) запасы готовой продукции необходимы для роста ритмичности поставок продукции;
- 8) бюджет запасов готовой продукции составляется в стоимостных показателях;
- 9) график оплаты поставок или график погашения кредиторской задолженности – это входящий поток денежных средств;
- 10) при росте объемов продаж не допускается увеличение лимитов накладных управленческих расходов;
- 11) при неблагоприятной экономической конъюнктуре допускается рост управленческих затрат не взирая на убытки;
- 12) инвестиционный бюджет показывает соотношение стартовых затрат и внешних источников их финансирования;
- 13) если оборудование для инвестиционного проекта было приобретено ранее, то расходы на его приобретение могут не включаться в план капитальных затрат;
- 14) план капитальных затрат включает в себя денежную и неденежную части затрат;
- 15) план капитальных затрат не корректируют;
- 16) в бюджете доходов и расходов могут быть запланированы убытки;
- 17) операционные бюджеты могут быть консолидированными.

113. Продолжите выражение:

- 1) первым бюджетом, с которого начинается процесс бюджетирования, является ...
- 2) по отдельным операционным бюджетам наряду с планом-графиком может быть составлен.....

- 3) запасы готовой продукции на начало каждого месяца равны запасам на конец предыдущего месяца, а запасы на конец года равны запасам на ...
- 4) для непроизводственных структур (торговых, сферы услуг) в качестве прямых затрат выступают ...
- 5) в бюджете прямых материальных затрат для торговых организаций в качестве прямых затрат на материалы будет выступать ...
- 6) затраты на оплату труда работников АУП и ИТР цехов и подразделений включаются в бюджет
- 7) в состав производственного бюджета (бюджета производственной себестоимости) входят следующие операционные бюджеты:...

114. Основные бюджеты могут быть консолидированными: да/нет

115. Бюджет доходов и расходов показывает:

- 1) соотношение доходов и расходов предприятия;
- 2) поступления и выплаты предприятия.

116. Уровень детализации статей БДиР и БДС должен быть одинаковым? да/нет

117. Основной причиной, обусловившей различия между доходами и поступлениями, расходами и выплатами, при составлении БДС и БДиР является:

- 1) расхождение в сроках;
- 2) расхождение в суммах;
- 3) и то и другое.

118. В каком бюджете будет отражаться «реализация готовой продукции» в виде «начисления дохода от реализации»:

- 1) бюджет продаж;
- 2) бюджет доходов и расходов;
- 3) бюджет движения денежных средств;
- 4) бюджет запасов готовой продукции.

119. Авансовые поступления от клиентов (покупателей) предприятия образуют:

- 1) кредиторскую задолженность;
- 2) дебиторскую задолженность.

120. Могут ли поступления денежных средств по основной деятельности быть больше доходов по основной деятельности: да/нет

121. Могут ли поступления денежных средств по основной деятельности быть раньше доходов по основной деятельности: да/нет

122. Отличие расчетного баланса от бухгалтерского состоит:

- 1) в отличии исходной информации;
- 2) во временной ориентации документов;
- 3) в формате документа;
- 4) все перечисленное.

123. Может ли расчетный баланс составляться ежедневно: да/нет

5.Список рекомендуемой литературы

1. Андрющенко, А. Постановка бюджетирования: задачи и анализ ошибок / А. Андрющенко //Консультант. – 2005. – № 23. – С. 7 – 19.
2. Афанасьев, Мст. Бюджетирование, ориентированное на результат / Мст. Афанасьев // Вопросы экономики. – 2004. – № 9. – С. 130 – 140.
3. Барнгольц, С.Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта /С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник. – М. : «Финансы и статистика», 2003. – 240 с.
4. Боровикова, Е.В. Индикаторы результативности в системе среднесрочного бюджетирования / Е.В.Боровикова // Бухгалтерский учёт в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2006. – № 8. –С. 12 – 18.
5. Бороненкова, С.А. Управленческий анализ / С.А. Бороненкова. – М. : «Финансы и статистика»,2004. – 384 с.
6. Бурцев, В.В. Бюджетирование в управлении коммерческой организацией / В.В. Бурцев // Аудитор.– 2006. – № 3. – С. 32 – 38.
7. Бурцев, В.В. Управленческий аудит системы бюджетирования / В.В. Бурцев // Аудиторские ведомости. – 2007. – № 12. – С. 14 – 19.
8. Войко, А. Система бюджетирования при формировании учётной политики организации / А. Войко // Финансовая газета. – 2005. – № 30, 31. – С. 14 – 25.
9. Гаврилова, О. Типичные ошибки процесса бюджетирования / О. Гаврилова // Консультант. – 2005. – № 3. – С. 19 – 22.
10. Галушкин, В. Новации бюджетного процесса: Бюджетирование, ориентированное на результат / В. Галушкин // Вопросы экономики. – 2005. – № 2. – С. 4 – 23.
11. Горбачёва, Л. Постановка системы бюджетирования / Л. Горбачёва // Финансовая газета. – 2006. –№ 20. – С. 5–6.
12. Гусева, Т.М. Основы бухгалтерского учёта: теория, практика, тесты / Т.М. Гусева, Т.Н. Шеина. –М. : «Финансы и статистика», 2005. – 368 с.
13. Земитан, Г. Актуальные задачи бюджетирования в страховой компании / Г. Земитан // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2004. – № 49. – С. 2–3.

14. Ильина, Е. Автоматизация бюджетирования в современных системах управления / Е. Ильина // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2004. – № 21. – С. 3–4.
15. Илясов, Г.Г. Как улучшить финансовое состояние предприятия / Г.Г. Илясов // Финансы. – 2005. – № 10. – С. 70 – 74.
16. Исаев, Д. Внедрение автоматизированной системы бюджетирования / Д. Исаев, Д. Хомаза // Финансовая газета. – 2004. – № 18. – С. 4.
17. Керимов, В.Э. Управленческий учёт / В.Э. Керимов. – М. : «Дашков и Ко», 2005. – 460 с.
18. Ковалёв, В.В. Финансовая отчётность и её анализ / В.В. Ковалёв, Вит.В. Ковалёв. – М. : «ТКВелби, Изд. Проспект», 2006. – 432 с.
19. Малютин, Д. Возможен ли отказ от систем бюджетирования / Д. Малютин // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2006. – № 12. – С. 2 – 4.
20. Миславский, А. Центры финансовой ответственности. Первый шаг на пути к бюджетированию / А. Миславский // Двойная запись. – 2005. – № 10. – С. 4 – 8.
21. Неудачин, В. Стратегическое бюджетирование на основе BSC / В. Неудачин // Консультант. – 2005. – № 7. – С. 3 – 9.
22. Никитина, Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения / Н. Никитина // Финансовая газета. – 2005. – № 9. – С. 4 – 6.
23. Попов, А.Н. Система бюджетирования на предприятиях / А.Н. Попов, О.Ю. Ширшова // БУХ.1С. – 2005. – № 4. – С. 12 – 17.
24. Ревенков, А. Финансовое планирование на предприятии / А. Ревенков // Экономист. – 2004. – № 11. – С. 72 – 79.
25. Рыжакина, Т. Бюджетирование как основа стратегического планирования / Т. Рыжакина // Финансовая газета. – 2006. – № 24. – С. 3–4.
26. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Минск : ООО «Новое знание», 2006. – 688 с.
27. Траченко, М. "Тюнинг" для бюджетирования / М. Траченко // Консультант. – 2006. – № 1. – С. 10 – 21.
28. Чулихин, А. Распределение ответственности при бюджетировании / А. Чулихин // Консультант. – 2005. – № 17. – С. 31 – 37.
29. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2003. – № 1, 2, 3, 4.
30. Щиборщ, К.В. Бюджетное планирование деятельности промышленного предприятия / К.В. Щиборщ // Аудитор. – 2006. – № 4

Примеры построения бюджетов предприятия

Бюджет продаж													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Запланированные продажи, ед													
джинсы	600	600	700	800	1000	900	900	700	1000	800	800	600	9400
костюмы	500	500	700	700	800	800	700	500	900	900	700	500	8200
свитера	1000	1000	1200	1500	1500	1200	1000	1000	1700	1700	1500	1000	15300
Цена за ед, тыс. руб													
джинсы	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
костюмы	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	
свитера	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Запланированные продажи, тыс. руб													
джинсы	480	480	560	640	800	720	720	560	800	640	640	480	7520
костюмы	700	700	980	980	1120	1120	980	700	1260	1260	980	700	11480
свитера	500	500	600	750	750	600	500	500	850	850	750	500	7650
Всего продажи, тыс. руб	1680	1680	2140	2370	2670	2440	2200	1760	2910	2750	2370	1680	26650

График поступлений денежных средств													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Остаток ДЗ на конец периода, тыс руб	1176	1512	1918	2255	2618	2636	2555	2321	3148	3354	3202	2780	2780
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде, тыс. руб		840	1092	1322	1506	1691	1621	1466	1210	1719	1812	1598	
Поступление от продаж каждого месяца, тыс. руб:													
1	504	840	252										1596
2		504	840	252									1596
3			642	1070	321								2033
4				711	1185	355,5							2252
5					801	1335	400,5						2537
6						732	1220	366					2318
7							660	1100	330				2090
8								528	880	264			1672
9									873	1455	436,5		2765
10										825	1375	412,5	2613
11											711	1185	1896
12												504	504
Всего поступлений, тыс. руб.	504	1344	1734	2033	2307	2423	2281	1994	2083	2544	2523	2102	23870

Бюджет производственных запасов													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Запас готовой продукции на конец месяца, ед													
джинсы	60	70	80	100	90	90	70	100	80	80	60	60	940
костюмы	75	105	105	120	120	105	75	135	135	105	75	50	1205
свитера	100	120	150	150	120	100	100	170	170	150	100	100	1530
Цена за ед, тыс. руб													
джинсы	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
костюмы	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	
свитера	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Запас готовой продукции, тыс. руб													
джинсы	48	56	64	80	72	72	56	80	64	64	48	48	752
костюмы	105	147	147	168	168	147	105	189	189	147	105	70	1687
свитера	50	60	75	75	60	50	50	85	85	75	50	50	765
Всего запасов, тыс. руб	203	263	286	323	300	269	211	354	338	286	203	168	3204

Бюджет производства													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Запланированные продажи, ед													
джинсы	600	600	700	800	1000	900	900	700	1000	800	800	600	9400
костюмы	500	500	700	700	800	800	700	500	900	900	700	500	8200
свитера	1000	1000	1200	1500	1500	1200	1000	1000	1700	1700	1500	1000	15300
Запас готовой продукции на конец месяца, ед													
джинсы	60	70	80	100	90	90	70	100	80	80	60	60	940
костюмы	75	105	105	120	120	105	75	135	135	105	75	75	1230
свитера	100	120	150	150	120	100	100	170	170	150	100	100	1530
Запас готовой продукции на начало месяца, ед													
джинсы	0	60	70	80	100	90	90	70	100	80	80	60	880
костюмы	0	75	105	105	120	120	105	75	135	135	105	75	1155
свитера	0	100	120	150	150	120	100	100	170	170	150	100	1430
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед													
джинсы	660	610	710	820	990	900	880	730	980	800	780	600	9460
костюмы	575	530	700	715	800	785	670	560	900	870	670	500	8275
свитера	1100	1020	1230	1500	1470	1180	1000	1070	1700	1680	1450	1000	15400
Итого	2335	2160	2640	3035	3260	2865	2550	2360	3580	3350	2900	2100	33135

Бюджет прямых затрат на материалы													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению, ед													
джинсы	660	610	710	820	990	900	880	730	980	800	780	600	9460
костюмы	575	530	700	715	800	785	670	560	900	870	670	500	8275
свитера	1100	1020	1230	1500	1470	1180	1000	1070	1700	1680	1450	1000	15400
Прямые затраты на материалы на единицу изделия, руб /ед													
джинсы	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	
костюмы	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	265	
свитера	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	195	
Итого прямые затраты на материалы, тыс. руб													
джинсы	89,1	82,4	95,9	110,7	133,7	121,5	118,8	98,6	132,3	108,0	105,3	81,0	1277,1
костюмы	152,4	140,5	185,5	189,5	212,0	208,0	177,6	148,4	238,5	230,6	177,6	132,5	2192,9
свитера	214,5	198,9	239,9	292,5	286,7	230,1	195,0	208,7	331,5	327,6	282,8	195,0	3003,0
Итого прямые затраты на ма	456,0	421,7	521,2	592,7	632,3	559,6	491,4	455,6	702,3	666,2	565,6	408,5	6473,0
Желаемый запас материалов на конец месяца, тыс. руб													
джинсы	8,2	9,6	11,1	13,4	12,2	11,9	9,9	13,2	10,8	10,5	8,1	8,1	126,9
костюмы	14,0	18,6	18,9	21,2	20,8	17,8	14,8	23,9	23,1	17,8	13,3	13,3	217,3
свитера	19,9	24,0	29,3	28,7	23,0	19,5	20,9	33,2	32,8	28,3	19,5	19,5	298,4
Итого:	42,2	52,1	59,3	63,2	56,0	49,1	45,6	70,2	66,6	56,6	40,9	40,9	642,6
Запас материалов на начало месяца, тыс. руб													
джинсы	0	8,2	9,6	11,1	13,4	12,2	11,9	9,9	13,2	10,8	10,5	8,1	118,8
костюмы	0	14,0	18,6	18,9	21,2	20,8	17,8	14,8	23,9	23,1	17,8	13,3	204,1
свитера	0	19,9	24,0	29,3	28,7	23,0	19,5	20,9	33,2	32,8	28,3	19,5	278,9
Итого:	0	42,2	52,1	59,3	63,2	56,0	49,1	45,6	70,2	66,6	56,6	40,9	601,7
Сумма затрат на закупку мате	498,1	431,7	528,3	596,6	625,0	552,8	487,8	480,3	698,7	656,1	549,9	408,5	6513,8
джинсы	97,3	83,7	97,3	113,0	132,4	121,2	116,8	101,9	129,9	107,7	102,9	81,0	1285,2
костюмы	166,4	145,0	185,9	191,7	211,6	205,0	174,6	157,4	237,7	225,3	173,0	132,5	2206,1
свитера	234,4	203,0	245,1	291,9	281,0	226,6	196,4	220,9	331,1	323,1	274,0	195,0	3022,5

График оплаты материалов													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Остаток КЗ на конец периода, тыс руб	249,1	215,8	264,2	298,3	312,5	276,4	243,9	240,1	349,3	328,0	274,9	204,3	204,3
Сумма задолженности к погашению в текущем		249,1	215,8	264,2	298,3	312,5	276,4	243,9	240,1	349,3	328,0	274,9	
Выплаты по закупкам материалов каждого месяца, тыс. руб:													
1	249,1	249,1											498,1
2		215,8	215,8										431,7
3			264,2	264,2									528,3
4				298,3	298,3								596,6
5					312,5	312,5							625,0
6						276,4	276,4						552,8
7							243,9	243,9					487,8
8								240,1	240,1				480,3
9									349,3	349,3			698,7
10										328,0	328,0		656,1
11											274,9	274,9	549,9
12												204,3	204,3
Всего оплат, тыс. руб.	249,1	464,9	480,0	562,5	610,8	588,9	520,3	484,0	589,5	677,4	603,0	479,2	6309,6

Бюджет прямых затрат на оплату труда													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Количество единиц подлежащих изготовлению, ед													
джинсы	660	610	710	820	990	900	880	730	980	800	780	600	9460
костюмы	575	530	700	715	800	785	670	560	900	870	670	500	8275
свитера	1100	1020	1230	1500	1470	1180	1000	1070	1700	1680	1450	1000	15400
Прямые затраты труда на ед, чел.-час/ед													
джинсы	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
костюмы	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
свитера	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Прямые затраты труда, чел.-час													
джинсы	4620	4270	4970	5740	6930	6300	6160	5110	6860	5600	5460	4200	66220
костюмы	6900	6360	8400	8580	9600	9420	8040	6720	10800	10440	8040	6000	99300
свитера	5500	5100	6150	7500	7350	5900	5000	5350	8500	8400	7250	5000	77000
Итого прямые затраты	17020	15730	19520	21820	23880	21620	19200	17180	26160	24440	20750	15200	242520
Почасовая тариф. ставка	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
Прямые затраты на оплату труда, тыс. руб													
джинсы	194,0	179,3	208,7	241,1	291,1	264,6	258,7	214,6	288,1	235,2	229,3	176,4	2781,2
костюмы	289,8	267,1	352,8	360,4	403,2	395,6	337,7	282,2	453,6	438,5	337,7	252,0	4170,6
свитера	231,0	214,2	258,3	315,0	308,7	247,8	210,0	224,7	357,0	352,8	304,5	210,0	3234,0
Итого сумма прямых зат	714,8	660,7	819,8	916,4	1003,0	908,0	806,4	721,6	1098,7	1026,5	871,5	638,4	10185,8

Бюджет себестоимости													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Основные материалы, тыс. руб													
джинсы	97,34	83,70	97,34	113,00	132,44	121,23	116,78	101,93	129,87	107,73	102,87	81,00	1285,20
костюмы	166,42	144,96	185,90	191,73	211,60	204,98	174,64	157,41	237,71	225,25	173,05	132,50	2206,13
свитера	234,39	203,00	245,12	291,92	281,00	226,59	196,37	220,94	331,11	323,12	273,98	195,00	3022,50
Итого	498,15	431,65	528,35	596,64	625,03	552,80	487,78	480,27	698,69	656,10	549,89	408,50	6513,83
Зарботная плата, тыс. руб													
джинсы	194,0	179,3	208,7	241,1	291,1	264,6	258,7	214,6	288,1	235,2	229,3	176,4	2781,2
костюмы	289,8	267,1	352,8	360,4	403,2	395,6	337,7	282,2	453,6	438,5	337,7	252,0	4170,6
свитера	231,0	214,2	258,3	315,0	308,7	247,8	210,0	224,7	357,0	352,8	304,5	210,0	3234,0
Итого	714,8	660,7	819,8	916,4	1003,0	908,0	806,4	721,6	1098,7	1026,5	871,5	638,4	10185,8
ОПР, тыс. руб	76,00	76,00	76,50	76,50	76,50	76,50	76,50	75,50	77,00	77,50	77,50	76,00	918,0
Итого себестоимость	1288,99	1168,31	1424,69	1589,58	1704,49	1537,34	1370,68	1277,33	1874,41	1760,08	1498,89	1122,90	17617,67
джинсы	309,66	279,94	325,75	376,79	450,92	410,76	399,88	336,77	445,14	365,09	353,80	274,02	4328,53
костюмы	472,15	426,76	558,09	571,90	636,97	622,37	530,88	455,16	716,24	687,83	529,29	398,35	6605,98
свитера	495,87	445,45	537,49	648,47	630,42	507,08	434,07	475,28	735,21	722,46	618,65	432,70	6683,15
	1277,68	1152,15	1421,33	1597,16	1718,31	1540,21	1364,82	1267,21	1896,59	1775,39	1501,73	1105,08	17617,67

Бюджет доходов и расходов, тыс. руб													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Чистая выручка от реализации	1680	1680	2140	2370	2670	2440	2200	1760	2910	2750	2370	1680	26650
Прямые затраты:	1226,6	1105,9	1365,0	1531,3	1648,0	1479,5	1311,4	1215,4	1819,4	1704,1	1440,6	1060,5	16907,6
Материалы	498,1	431,7	528,3	596,6	625,0	552,8	487,8	480,3	698,7	656,1	549,9	408,5	6513,8
Оплата труда	714,8	660,7	819,8	916,4	1003,0	908,0	806,4	721,6	1098,7	1026,5	871,5	638,4	10185,8
Переменные ОПР	3,5	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,5	5,0	5,0	3,5	48,0
Прочие операционные(прем коммер	10,1	10,1	12,8	14,2	16,0	14,6	13,2	10,6	17,5	16,5	14,2	10,1	159,9
Маржинальная прибыль	453,4	574,1	775,0	838,7	1022,0	960,5	888,6	544,6	1090,6	1045,9	929,4	619,5	9742,4
Постоянные ОПР	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	72,5	870,0
Управленческие расходы	136,5	136,5	136,5	136,5	136,5	136,5	136,5	136,5	136,5	136,5	136,5	136,5	1638,0
Коммерческие расходы	47,0	47,0	47,0	47,0	47,0	47,0	47,0	47,0	47,0	47,0	47,0	47,0	564,0
Балансовая прибыль	197,4	318,1	519,0	582,7	766,0	704,5	632,6	288,6	834,6	789,9	673,4	363,5	6670,4
Налог на прибыль			206,9			410,6			351,2			365,4	1334,1
Чистая прибыль	197,4	318,1	312,1	582,7	766,0	293,9	632,6	288,6	483,5	789,9	673,4	-1,8	5336,3
Рентабельность, %	13,3	23,4	32,0	32,6	40,2	40,6	40,4	19,6	40,2	40,3	39,7	27,6	33,4

Точка безубыточности													
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
Доли выпуска :													
джинсы	0,29	0,29	0,26	0,27	0,30	0,30	0,33	0,32	0,27	0,23	0,27	0,29	
костюмы	0,42	0,42	0,46	0,41	0,42	0,46	0,45	0,40	0,43	0,46	0,41	0,42	
свитера	0,30	0,30	0,28	0,32	0,28	0,25	0,23	0,28	0,29	0,31	0,32	0,30	
Цена реализации, тыс.руб													
джинсы	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	
костюмы	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	
свитера	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
Постоянные затраты, тыс. руб	256,0	256,0	256,0	256,0	256,0	256,0	256,0	256,0	256,0	256,0	256,0	256,0	3072,0
Переменные затраты, тыс. руб													
джинсы	295,26	266,92	310,48	359,00	429,49	391,33	381,12	320,86	424,03	347,93	337,38	261,28	4125,1
костюмы	461,88	417,73	546,41	559,62	623,20	609,17	519,98	445,04	700,81	673,58	518,67	390,16	6466,3
свитера	469,43	421,24	508,14	612,68	595,32	478,97	410,27	449,49	694,52	682,56	584,56	409,04	6316,2
Переменные затраты на единицу продукции, тыс. руб													
джинсы	0,49	0,44	0,44	0,45	0,43	0,43	0,42	0,46	0,42	0,43	0,42	0,44	
костюмы	0,92	0,84	0,78	0,80	0,78	0,76	0,74	0,89	0,78	0,75	0,74	0,78	
свитера	0,47	0,42	0,42	0,41	0,40	0,40	0,41	0,45	0,41	0,40	0,39	0,41	
Удельная прибыль, тыс. руб													
джинсы	0,31	0,36	0,36	0,35	0,37	0,37	0,38	0,34	0,38	0,37	0,38	0,36	4,31
костюмы	0,48	0,56	0,62	0,60	0,62	0,64	0,66	0,51	0,62	0,65	0,66	0,62	7,24
свитера	0,03	0,08	0,08	0,09	0,10	0,10	0,09	0,05	0,09	0,10	0,11	0,09	1,01
Суммарная удельная прибыль, тыс.руб	0,30	0,36	0,40	0,37	0,40	0,43	0,44	0,33	0,40	0,41	0,41	0,39	4,63
Суммарная точка безубыточности, шт	866,3	710,9	642,6	687,9	639,2	601,4	586,7	785,6	641,4	618,4	625,0	657,4	8062,9
Точка безубыточности:													
джинсы	247,5	203,1	168,1	185,8	191,5	177,5	192,0	250,0	176,3	143,9	168,8	187,8	2292,4
костюмы	361,0	296,2	294,3	284,4	268,1	276,1	261,3	312,5	277,7	283,4	258,5	273,9	3447,3
свитера	257,8	211,6	180,2	217,7	179,6	147,9	133,3	223,2	187,4	191,2	197,8	195,6	2323,2

Бюджет движения денежных средств													, тыс. руб
Наименование	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Итого
1. Источники денежных средств:	504,00	1344,00	1734,00	2033,00	2307,00	2422,50	2280,50	1994,00	2083,00	2544,00	2522,50	2101,50	23870,00
1.1 Поступления от операций:	504,00	1344,00	1734,00	2033,00	2307,00	2422,50	2280,50	1994,00	2083,00	2544,00	2522,50	2101,50	23870,0
1.1.1 Наличный расчет	504,00	504,00	642,00	711,00	801,00	732,00	660,00	528,00	873,00	825,00	711,00	504,00	7995,0
1.1.2 Поступления за отгруженную продукцию	0,00	840,00	1092,00	1322,00	1506,00	1690,50	1620,50	1466,00	1210,00	1719,00	1811,50	1597,50	15875,0
1.2 Прочие источники													
1.2.1 Кредит													
1.2.2 Инвестиции													
1.2.3 Прочие поступления													
2. Использование денежных средств:													
2.1 На оплату расходов по текуще й деят	386,6	1429,3	1390,7	1635,2	1781,5	1847,9	1683,0	1542,6	1562,1	2034,6	1887,0	2354,9	19535,3
2.1.1 На оплату счетов за материалы	249,1	464,9	480,0	562,5	610,8	588,9	520,3	484,0	589,5	677,4	603,0	479,2	6309,6
2.1.2 Оплата труда		714,84	660,66	819,84	916,44	1002,96	908,04	806,40	721,56	1098,72	1026,48	1509,90	10185,8
2.1.3. Оплата труда ОПР		22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	44,00	264,0
2.1.4. ОПР	34,00	34,00	34,50	34,50	34,50	34,50	34,50	33,50	35,00	35,50	35,50	34,00	414,0
2.1.5 Оплата труда коммерческого персонала		20,1	20,1	22,8	24,2	26,0	24,6	23,2	20,6	27,5	26,5	44,3	279,9
2.1.6 Коммерческие расходы	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	37,00	444,0
2.1.7 Оплата труда АУП		70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	140,00	840,0
2.1.8 Управленческие расходы	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	66,50	798,0
2.2 Капитальные затраты	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00
2.2.1 Оборудование													
2.2.2 прочие													
2.3 Другие расходы	0,00	0,00	206,90	0,00	0,00	410,64	0,00	0,00	351,17	0,00	0,00	365,37	1334,09
2.3.1 Проценты к уплате													
2.3.2 Возврат кредита													
2.3.3. Налог на прибыль	0,0	0,0	206,9	0,0	0,0	410,6	0,0	0,0	351,2	0,0	0,0	365,4	1334,1
2.3.4 Прочие налоги													
2.3.5 Расчеты с инвесторами													
3. Кассовый прирост (уменьшение)	117,4	-85,3	136,4	397,8	525,5	164,0	597,5	451,4	169,7	509,4	635,5	-618,8	
4. Вступительное сальдо	250,0	367,4	282,1	418,5	816,3	1341,8	1505,8	2103,3	2554,7	2724,4	3233,8	3869,4	
5. Конечное сальдо	367,4	282,1	418,5	816,3	1341,8	1505,8	2103,3	2554,7	2724,4	3233,8	3869,4	3250,6	

Расчетный баланс, тыс. руб		
Наименование	начало года	конец года
Актив	2500,0	8074,4
Текущие активы:	250,0	6274,4
Денежные средства	250,0	3250,6
Дебиторская задолженность	0,0	2780,0
Материальные запасы:	0,0	243,9
<i>готовая продукция</i>	0,0	203,0
<i>материалы</i>	0,0	40,9
<i>незавершенное производство</i>	0,0	0,0
Постоянные активы:	2250,0	1800,0
Основные средства	2250,0	2250,0
Износ	0,0	450,0
Пассив	2500,0	8040,6
Текущая задолженность:	0,0	204,3
Краткосрочная задолженность	0,0	0,0
Кредиторская задолженность:	0,0	204,3
<i>материалы</i>	0,0	204,3
<i>заработная плата</i>	0,0	0,0
<i>проценты</i>	0,0	0,0
Налоги и платежи в бюджет	0,0	0,0
Долгосрочная задолженность	0,0	0,0
Собственный капитал:	2500,0	7836,3
<i>уставный капитал</i>	2500,0	2500,0
<i>нераспределенная прибыль</i>	0,0	5336,3

Составитель
Смирнова Наталия Владимировна

Методические указания
по проведению деловой игры
«Бюджетирование на предприятии»
для студентов экономических специальностей

Редактор В.Л. Родичева

Подписано в печать 23.08.2011. Формат 60×84 1/16 Бумага писчая.

Усл. печ. л. 4,5. Уч.-изд. л. 4,19. Тираж 50 экз. Заказ

Ивановский государственный
химико-технологический университет

Отпечатано на полиграфическом оборудовании
кафедры экономики и финансов «ИГХТУ»
153000, г. Иваново, пр.Ф.Энгельса, 7