

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
Раздел 1. БЮДЖЕТЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ..	6
Тема 1. Система бюджетирования, ее цель и задачи. Роль бюджетирования в управлении финансовыми ресурсами корпорации .....	6
Тема 2. Структурирование бизнеса как основа постановки и функционирования системы бюджетирования.....	8
Раздел 2. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ ИСС.....	18
Тема 3. Модель основного бюджета предприятия: операционные бюджеты затрат .....	18
Тема 4. Модель основного бюджета предприятия: финансовые бюджеты .....	47
Раздел 3. ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ.....	66
Тема 5. Процедуры функционирования системы бюджетного управления. Автоматизация системы бюджетирования.....	66
Тема 6. Организация бюджетного контроля и анализа исполнения бюджета .....	71
ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	74
ЗАДАНИЕ ДЛЯ ДОМАШНЕЙ РАБОТЫ .....	78
ОТВЕТЫ НА ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОТЕСТИРОВАНИЯ .....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	80
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	81

## ВВЕДЕНИЕ

Данный практикум предназначен для проведения практических занятий и организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Бюджетирование в системе корпоративных финансов», цель которой — углубление уровня освоения компетенций обучающегося в области корпоративных финансов и финансового планирования, стратегического управления путем формирования знаний о системе бюджетного управления на предприятиях инвестиционно-строительной сферы (ИСС), системного представления о сущности, задачах и функциях бюджетирования, его видах, формах информационного обеспечения, возможностях интеграции с современными системами управления затратами в системе управления стоимостью бизнеса, а также навыков самостоятельного формирования бюджета предприятия ИСС.

Содержание практикума соответствует утвержденной рабочей программе и состоит из трех разделов, структурированных по темам, в рамках которых:

- указаны вопросы для контроля знаний, которые могут быть использованы как на практических занятиях для проведения фронтального или письменного опроса, так и в рамках самостоятельной работы;

- разработаны тестовые задания для самоконтроля — рекомендуется использовать в рамках самостоятельной работы обучающихся;

- приведены задачи, направленные на решение конкретной, ориентированной на практику ситуации, а также на формирование умений и навыков в области разработки отдельных бюджетов предприятия, методического обеспечения системы бюджетирования;

- практические ситуации содержат задания, нацеленные на развитие логического и критического мышления в области бюджетирования, требующие решения нестандартной ситуации, моделирования процессов бюджетирования. Рекомендуется разбирать практические ситуации непосредственно на практических занятиях под руководством преподавателя.

## **Раздел 1. БЮДЖЕТЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНЫМИ ФИНАНСАМИ**

### **Тема 1. СИСТЕМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ, ЕЕ ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ. РОЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ КОРПОРАЦИИ**

#### **1. Вопросы для контроля знаний**

1. В чем заключается сущность планирования и бюджетирования?
2. Для решения каких задач предприятия организуется система бюджетирования?
3. Какую роль выполняет бюджетирование в процессе управления организацией?
4. Какие преимущества/недостатки системы бюджетирования вы знаете?
5. Каковы принципы бюджетирования на государственном уровне? Чем отличаются принципы формирования бюджета в организации?
6. Дайте определение прогнозирования. Способно ли бюджетирование выполнять функцию прогнозирования?
7. Каковы цель и задачи бюджетирования на предприятии?
8. Почему для управления корпорацией бюджетирование имеет высокую значимость?
9. Кто являются пользователями содержащейся в системе бюджетирования корпорации?
10. Какую роль бюджетирование выполняет в поддержании конкурентоспособности корпорации?

#### **2. Тестовые задания для самопроверки**

1. Бюджет — это:
  - а) финансовый документ, подробно описывающий расходы организации на определенный период;
  - б) финансовый план, намечающий индикативные показатели доходов, расходов организации на определенный период;
  - в) документ, характеризующий источники финансовых ресурсов предприятия;
  - г) все ответы неверны.
2. К достоинствам системы бюджетирования относят то, что она:
  - а) помогает сформировать бухгалтерскую отчетность за истекший период;
  - б) позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
  - в) помогает составлять прогнозы макроэкономических показателей на плановый период;
  - г) все ответы неверны.
3. Успешность внедрения бюджетирования во многом зависит от:
  - а) заинтересованности руководителей компании;
  - б) макроэкономической ситуации;
  - в) экономической ситуации в регионе;
  - г) доступности материальных ресурсов для обеспечения производственного процесса.
4. Система корпоративного управления предполагает наличие особенностей системы бюджетирования:
  - а) необходимости согласования и утверждения бюджета менеджментом предприятия;

б) необходимости ознакомления представителей подразделений с плановыми показателями их бюджетов;

в) необходимости согласования и утверждения бюджетов на уровне общего собрания акционеров;

г) необходимости формирования бюджетов на уровне подразделений.

5. Мотивирующий эффект бюджетирования достигается при условии, что плановый показатель:

а) сильно занижен относительно возможностей;

б) сильно завышен относительно возможностей;

в) достижим, но с усилием;

г) недостижим.

### 3. Задачи

**Задача 1.** В компании принято решение о внедрении системы бюджетирования. С чего вы начнете процесс внедрения? Какие особенности предприятия окажут самое значительное влияние на особенности бюджетирования? Как вы будете автоматизировать бюджетирование?

**Задача 2.** Заполните таблицу достоинств и недостатков (сложностей) системы бюджетирования (табл. 1).

Таблица 1

Достоинства и недостатки бюджетирования

№	Достоинства	Недостатки
1		
2		
3		
4		
5		
6		

**Задача 3.** Выделите и опишите отличительные особенности бюджетирования в корпоративных структурах (заполните табл. 2).

Таблица 2

Особенности бюджетирования в корпоративных структурах

Фактор	Отличительная особенность
Горизонт планирования	
Процесс согласования и утверждения	
Процесс составления и предоставления	
Высокая роль отдельных бюджетов	
...	...

### 4. Практические ситуации

**Ситуация 1.** В последнее время появились два новых подхода к бюджетированию:

– децентрализованное;

– ориентированное на результат.

В основе методологии децентрализованного бюджетирования находится децентрализация полномочий. Это предполагает делегирование процесса принятия решений

и создание самоуправляемой рабочей среды, а также культуры личной ответственности. Если для традиционной модели характерна четкая иерархическая структура управления и строго определенная последовательность этапов планирования (стратегия — бюджет — бюджетный контроль), то принципами новой модели стали делегирование власти, отсутствие иерархии, постановка целей в соответствии с текущей ситуацией.

Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР), в самом общем виде можно определить как технологию формирования бюджета, отражающую связь между бюджетными расходами и достигнутыми результатами. В отличие от традиционного статейного бюджетирования при БОР исполнение бюджета оценивается не только с точки зрения степени исполнения тех или иных бюджетных статей, но и по степени достижения изначально поставленных целей и задач. Для этого разрабатывается и вводится специальная система показателей, позволяющих на регулярной основе отслеживать степень достижения целей и выполнения задач, проводить мониторинг и оценку эффективности бюджетных расходов. Такой подход дает возможность оценить результативность бюджетных расходов, повысить ответственность распорядителей и получателей бюджетных средств за их эффективное использование и на основе полученных данных определить оптимальные пути использования имеющихся ресурсов в интересах компании.

Как вы считаете, какие предпосылки должны быть на предприятии для внедрения децентрализованного бюджетирования или БОР. Как должен быть подготовлен менеджмент, сотрудники предприятия, а также сотрудники финансовых подразделений? Какие риски внедрения этих подходов к бюджетированию могут возникнуть на российских предприятиях?

**Ситуация 2.** Сейчас существует множество программных средств для автоматизации бюджетирования на предприятиях. Крупные корпорации не жалеют средств для того, чтобы интегрировать систему бюджетирования в корпоративную ERP-систему (Enterprise Resource Planning, что означает планирование ресурсов предприятия — система автоматизированного управления финансовыми, трудовыми ресурсами, активами, объединенная в общую взаимосвязанную базу данных, необходимых для работы предприятия), тратя миллионы рублей на формирование системы управления бюджетом предприятия, отвечающей потребностям менеджмента. Какие рекомендации вы дадите менеджменту малого, среднего и крупного предприятия при выборе способов автоматизации бюджетирования? Какие критерии необходимо учесть? Как определить предел затрат на цели автоматизации бюджетирования?

## **Тема 2. СТРУКТУРИРОВАНИЕ БИЗНЕСА КАК ОСНОВА ПОСТАНОВКИ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

### **1. Вопросы для контроля знаний**

1. Дайте определение финансовой структуры.
2. Какую роль финансовая структура выполняет в процессе формирования системы бюджетирования?
3. Назовите отличия финансовой и организационной структуры.
4. Дайте определение центра финансовой ответственности (ЦФО).
5. Дайте определение центра финансового учета (ЦФУ).
6. В чем отличие ЦФО от ЦФУ? Как отличаются подходы к управлению бюджетом в случаях, когда финансовая структура состоит из ЦФО и из ЦФУ?

7. Назовите и охарактеризуйте виды ЦФО.
8. Назовите основные принципы формирования номенклатурных справочников.
9. Какие виды затрат выделяют для целей финансового планирования и бюджетирования?
10. Какие виды справочников должны быть сформированы в обязательном порядке? От каких факторов зависит состав справочников, разрабатываемых на предприятии?

## 2. Тестовые задания для само тестирования

1. Структурное подразделение, руководители которого нацелены на максимизацию нормы прибыли и с этой целью могут варьировать цены реализации и затраты:
  - а) центр доходов;
  - б) центр прибыли;
  - в) центр инноваций;
  - г) центр инвестиций.
2. Структурное подразделение, руководитель которого отвечает за выполнение своих функций в пределах установленного бюджета расходов:
  - а) центр доходов;
  - б) центр прибыли;
  - в) центр затрат;
  - г) центр производства.
3. К какому виду ЦФО относится отдел кадров:
  - а) центр доходов;
  - б) центр прибыли;
  - в) центр затрат;
  - г) центр производства.
4. Роль какого ЦФО выполняет предприятие в холдинговой структуре:
  - а) центр доходов;
  - б) центр прибыли;
  - в) центр инноваций;
  - г) центр развития бизнеса.
5. Содержательное наполнение формы бюджета ЦФО зависит от:
  - а) финансовой структуры;
  - б) организационной структуры;
  - в) справочника расходов;
  - г) справочника инвестиций.
6. Специфическая структурная единица предприятия, оказывающая в ходе своей деятельности непосредственное воздействие на экономические результаты данной деятельности и предназначенная для несения ответственности за планирование и достижение — это:
  - а) центр финансового учета;
  - б) центр финансовой ответственности;
  - в) место возникновения затрат;
  - г) центр прибыли.
7. Для удобства использования номенклатурных справочников в целях автоматизации бюджетирования производят:
  - а) кодификацию номенклатурного справочника;
  - б) пересмотр номенклатурного справочника;

- в) сопоставление позиций справочника с центрами финансового учета;
- г) сопоставление позиций справочника с центрами финансовой ответственности.

8. Затраты, возникающие при производстве продукции, включающие стоимость сырья, прямые затраты на оплату труда и т.д., называют затратами:

- а) производственными;
- б) непроизводственными;
- в) накладными;
- г) коммерческими.

9. Какие виды ЦФО как правило выделяют:

- а) центры доходов; центры затрат; центры ответственности; центры производства;
- б) центры доходов, центры прибыли; центры затрат; центры инвестиций;
- в) центры доходов и расходов; центры развития бизнеса; центры инноваций;
- г) центры инноваций, центры инвестиций, центры доходов, центры расходов.

10. Затраты, которые не зависят от величины объема выпуска продукции, называют:

- а) независимыми;
- б) переменными;
- в) неизменными;
- г) постоянными.

### 3. Задачи

**Задача 4.** Распределите издержки предприятия, занимающегося пошивом спец-одежды, на постоянные и переменные (табл. 3):

- затраты на закупку текстиля;
- оплата аренды производственного цеха;
- сдельная заработная плата производственного персонала;
- заработная плата сотрудников бухгалтерии;
- затраты на фурнитуру для спецодежды;
- затраты на уборку производственного цеха;
- затраты на обслуживание юридического и бухгалтерского программного обеспечения;
- оплата труда начальника швейного цеха;
- затрата на обслуживание противопожарного оборудования;
- расходы на содержание склада.

Таблица 3

Распределение издержек предприятия на виды

№	Постоянные издержки	Переменные издержки
1		
2		
3		
4		
...		

**Задача 5.** Предприятие, занимающееся производством металлических строительных изделий и конструкций, осуществляет следующие основные виды платежей за товары и услуги: стальная проволока, деревянные ящики, алюминиевые листы, стальные листы, заработная плата, выплата компенсаций на неиспользованный отпуск, премия, начисления на заработную плату, электроэнергия, теплоэнергия, аренда склада, аренда

транспортных средств, экспедиторские услуги, горюче-смазочные материалы, НДС, налог на прибыль, налог на имущество, оплата за водоснабжение и водоотведение, аренда офиса, канцелярские товары, техническое обслуживание производственного оборудования, техническое обслуживание оргтехники. На основании представленного перечня предложите справочник затрат (табл. 4).

Таким образом, справочник затрат будет выглядеть следующим образом:

- 1) налоговые платежи;
- 2) оплата труда;
- 3) коммунальные услуги;
- 4) услуги аренды;
- 5) материалы для производства;
- 6) прочие материальные запасы;
- 7) техническое обслуживание оборудования;
- 8) прочие услуги.

Таблица 4

**Формирование справочника затрат на основе перечня платежей предприятия**

Платеж	Статья справочника затрат
1) НДС; 2) налог на прибыль; 3) налог на имущество	Налоговые платежи
1) заработная плата; 2) выплата компенсаций на неиспользованный отпуск; 3) премия; 4) начисления на заработную плату	Оплата труда
1) электроэнергия; 2) теплоэнергия; 3) оплата за водоснабжение и водоотведение	Коммунальные услуги
1) аренда склада; 2) аренда транспортных средств; 3) аренда офиса	Услуги аренды
1) стальная проволока; 2) деревянные ящики; 3) алюминиевые листы; 4) стальные листы; 5) горюче-смазочные материалы	Материалы для производства
канцелярские товары	Прочие материальные запасы
1) техническое обслуживание производственного оборудования; 2) техническое обслуживание оргтехники	Техническое обслуживание оборудования
экспедиторские услуги	Прочие услуги

Возможен и другой перечень статей затрат при соответствующем обосновании.

**Задача 6.** Сформируйте предложение по статьям справочника затрат, исходя из информации о платежах организации: выдача наличных средств для нотариального заверения подписи, регистрационные сборы и услуги нотариуса, оплата за обращение в арбитражный суд, закупка счетчика электроэнергии, техническое обслуживание узла учета газа, оплата услуг за нотариальное удостоверение копий документов, оплата за работы по содержанию территории в январе, оплата за обслуживание копировального аппарата, техническое обслуживание (ТО) оргтехники, услуги связи, коммунальные услу-



ги, техническое обслуживание системы контроля и управления доступом, услуги по приостановлению междугородней и международной связи, услуги междугородней и международной связи, ремонт автомобилей, услуги банка, обновление IC, оплата за интернет, электроэнергию, ТО газового оборудования, оплата регистрационного сбора.

**Задача 7.** На основании представленной на рис. 1 организационной структуры сформируйте финансовую структуру предприятия АО «Вкусно по-домашнему», занимающегося производством консервированной продукции: варенье и компоты — цех №1, овощные консервы — цех №2.

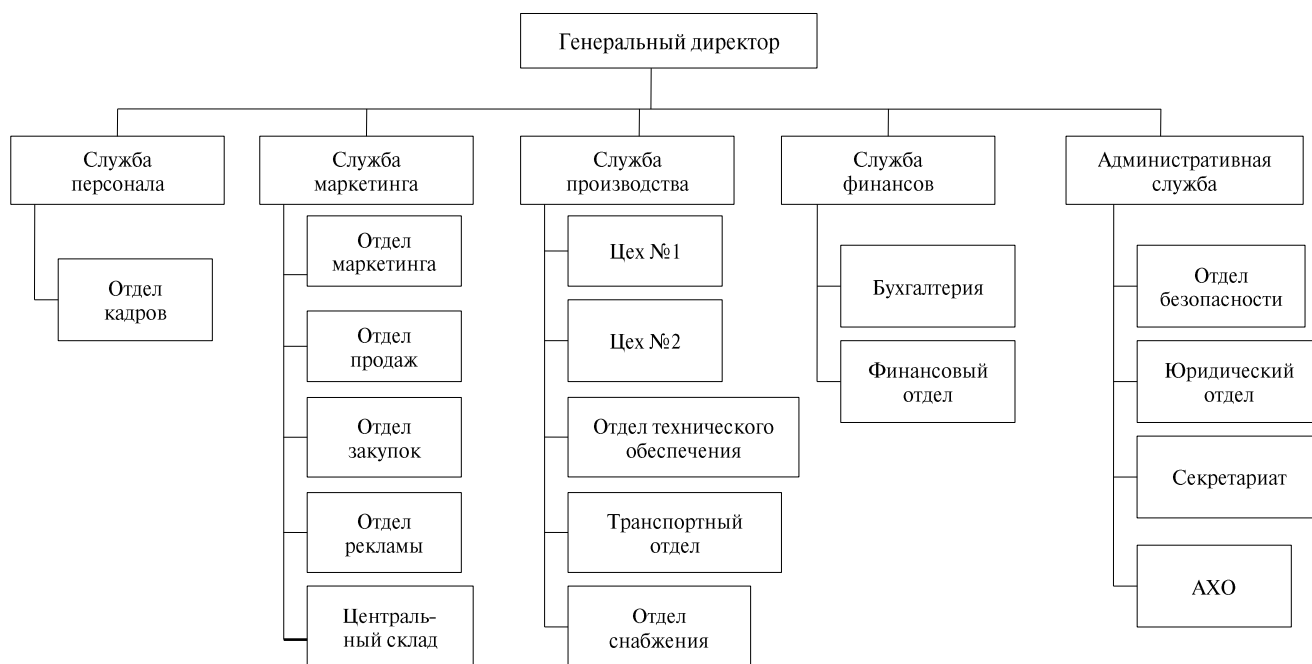


Рис. 1. Организационная структура АО «Вкусно по-домашнему»

*Пример решения:*

Решение состоит из ряда последовательных шагов:

1. Изучаем организацию: виды деятельности, основные бизнес-процессы, анализируем организационную структуру (на данном этапе по сравнению с реальной ситуацией формирования финансовой структуры для организации бюджетирования на предприятии мы имеем крайне ограниченную информацию о предприятии — только его виды деятельности и организационную структуру, а значит, в своих выводах при формировании финансовой структуры будем опираться только на имеющиеся данные).

2. Составляем список подразделений. Присваиваем уникальную кодификацию. Отражаем в кодах подчиненность:

АО «Вкусно по-домашнему»:

1. Генеральный директор.
2. Служба персонала.
  - 2.1. Отдел кадров.
3. Служба маркетинга.
  - 3.1. Отдел маркетинга.
  - 3.2. Отдел продаж.
  - 3.3. Отдел закупок.
  - 3.4. Отдел рекламы.
  - 3.5. Центральный склад.

4. Служба производства.
  - 4.1. Цех №1.
  - 4.2. Цех №2.
  - 4.3. Отдел технического обеспечения.
  - 4.4. Транспортный отдел.
  - 4.5. Отдел снабжения.
5. Служба финансов.
  - 5.1. Бухгалтерия.
  - 5.2. Финансовый отдел.
6. Административная служба.
  - 6.1. Отдел безопасности.
  - 6.2. Юридический отдел.
  - 6.3. Секретариат.
  - 6.4. Административно-хозяйственный отдел (АХО).

3. Определяем виды ЦФО, формируем матрицу центров ответственности, определяем тип ЦФО: центр инвестиций (ЦИ), центр прибыли (ЦП), центр дохода (ЦД), центр затрат (ЦЗ) (табл. 5).

Таблица 5

Матрица центров ответственности АО «Вкусно по-домашнему»

Центры ответственности	ЦИ	ЦП	ЦД	ЦЗ
АО «Вкусно по-домашнему»	+	+		
1. Генеральный директор				+
1.1. Служба персонала				+
1.1.1. Отдел кадров				+
1.2. Служба маркетинга				
1.2.1. Отдел маркетинга				+
1.2.2. Отдел продаж			+	+
1.2.3. Отдел закупок				+
1.2.4. Отдел рекламы				+
1.2.5. Центральный склад				+
1.3. Служба производства				
1.3.1. Цех №1				+
1.3.2. Цех №2				+
1.3.3. Отдел технического обеспечения				+
1.3.4. Транспортный отдел				+
1.3.5. Отдел снабжения				+
1.4. Служба финансов				
1.4.1. Бухгалтерия				+
1.4.2. Финансовый отдел				+
1.5. Административная служба				+
1.5.1. Отдел безопасности				+
1.5.2. Юридический отдел				+
1.5.3. Секретариат				+
1.5.4. Административно-хозяйственный отдел				+

По организационной структуре видно, что служба персонала, служба маркетинга, служба производства, служба финансов и административная служба — это не отдельные подразделения, а функциональные направления в деятельности предприятия, включа-

ющие ряд подразделений. Именно подразделения будут иметь бюджет и выполнять функции ЦФО. Функциональные направления непосредственно бюджета не имеют, однако их затраты и доходы можно оценить, объединив бюджеты входящих в него подразделений. Таким образом, функциональные направления не являются ЦФО (в табл. 5 по отношению к функциональным направлениям вид ЦФО не определен именно по той причине, что они не являются ЦФО). Такие функциональные направления выполняют функцию так называемых центров консолидации.

4. Сформированная финансовая структура имеет вид, представленный в табл. 6.

Таблица 6

Финансовая структура АО «Вкусно по-домашнему»

Код	ЦФО	Вид
000	АО «Вкусно по-домашнему»	ЦП/ЦИ
10	Генеральный директор	ЦЗ
20	Служба персонала	
21	Отдел кадров	ЦЗ
30	Служба маркетинга	
31	Отдел маркетинга	ЦЗ
32	Отдел продаж	ЦД
33	Отдел закупок	ЦЗ
34	Отдел рекламы	ЦЗ
35	Центральный склад	ЦЗ
40	Служба производства	
41	Цех №1	ЦЗ
42	Цех №2	ЦЗ
43	Отдел технического обеспечения	ЦЗ
44	Транспортный отдел	ЦЗ
45	Отдел снабжения	ЦЗ
50	Служба финансов	
51	Бухгалтерия	ЦЗ
52	Финансовый отдел	ЦЗ
60	Административная служба	
61	Отдел безопасности	ЦЗ
62	Юридический отдел	ЦЗ
63	Секретариат	ЦЗ
64	Административно-хозяйственный отдел (АХО)	ЦЗ

**Задача 8.** Сформируйте финансовую структуру организации ООО «Деревянные конструкции», занимающейся производством деревянных изделий и конструкций для строительства, на основе организационной структуры, представленной на рис. 2.

**Задача 9.** Сформируйте финансовую структуру завода по производству строительных металлоконструкций на основе организационной структуры, представленной на рис. 3.

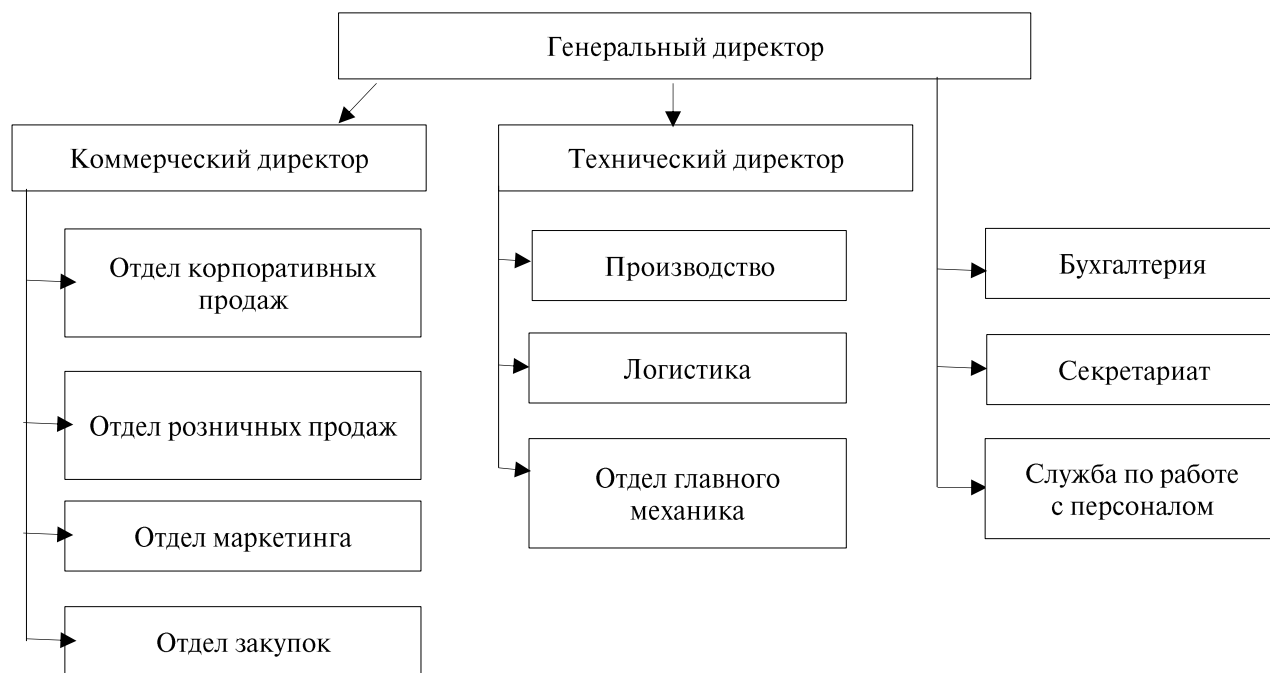


Рис. 2. Организационная структура ООО «Деревянные конструкции»



Рис. 3. Организационная структура завода по производству строительных металлоконструкций

**Задача 10.** В компании ООО «Строитель» работает 130 человек. Из них 84 человека — мужчины. Зарботная плата сотрудников учитывается в бюджетах тех ЦФО, где они работают, а мероприятия по развитию и стимулированию (поощрению персонала) — в бюджете ЦФО «Отдел по работе с персоналом». Составьте бюджет ЦФО «Отдел по работе с персоналом», исходя из следующих данных о его деятельности:

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)