

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов направления подготовки
27.03.05 «Инноватика» очной формы обучения*



Могилев 2024

УДК 336.115:338.24
ББК 65.261:65.290
Б98

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «23» сентября 2024 г.,
протокол № 3

Составители: доц. Л. В. Наркевич;
ст. преподаватель О. Д. Макаревич

Рецензент канд. экон. наук, доц. Т. Г. Нечаева

Методические рекомендации к практическим занятиям для студентов
направления подготовки 27.03.05 «Инноватика» очной формы обучения
содержат перечень тестов и задач, решение которых позволит усвоить каждую
тему дисциплины «Бюджетирование инновационной деятельности».

Учебное издание

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ответственный за выпуск Т. В. Романькова

Корректор А. А. Подошевки

Компьютерная верстка Е. В. Ковалевская

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2024

Содержание

Введение.....	4
1 Введение в «Бюджетирование инновационной деятельности», основные понятия.....	5
2 Особенности бюджетного процесса инновационной деятельности в промышленности.....	8
3 Система бюджетов инновационной деятельности предприятия.....	10
4 Типовой алгоритм составления бюджета инновационной деятель- ности и сводного бюджета предприятия.....	14
5 Финансовая модель бюджетирования инновационной деятельно- сти предприятия.....	21
6 Бюджетирование проекта.....	24
7 Инвестиционный бюджет.....	30
8 Администрирование процесса бюджетирования инновационной деятельности.....	33
9 Контроль (мониторинг) исполнения бюджета бюджетирования инновационной деятельности и сводного бюджета.....	34
10 Анализ исполнения бюджета инновационной деятельности и сводного бюджета (план – факт – анализ).....	39
11 Автоматизация планирования и бюджетирования инновационной деятельности.....	40
Список литературы.....	41

Введение

Целью дисциплины «Бюджетирование инновационной деятельности» является формирование у студентов современных фундаментальных знаний в области стратегического и текущего бюджетирования и финансового планирования на предприятии, а также изучение методики бюджетирования и его применение для составления основного бюджета с целью совершенствования процесса инновационной деятельности на предприятии.

В результате освоения учебной дисциплины на практических занятиях студент овладеет навыками:

- организации работ по подготовке бюджетов разного уровня;
- сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для бюджетирования информации;
- выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии инновационной деятельности предприятия;
- применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.

В методических рекомендациях тесты и задачи составлены в разрезе отдельных тем в соответствии с рабочей программой дисциплины.

1 Введение в «Бюджетирование инновационной деятельности», основные понятия

Вопросы для обсуждения

- 1 Понятие «бюджетирование» предприятия.
- 2 Бюджетирование как механизм развития инновационной деятельности предприятия.
- 3 Основные элементы бюджетирования.
- 4 Цели, функции, принципы и направления бюджетирования инновационной деятельности.
- 5 Бюджет и его определяющие характеристики.
- 6 Стадии бюджетного процесса.

Тестовые задания

1 Второй причиной сложностей, возникающих при внедрении полноценного финансового планирования на наших предприятиях, является та система ..., которые ставят перед собой их руководители.

2 Чем объясняются 90 % проблем с финансами на наших предприятиях:

- а) происками демократов;
- б) деятельностью ЦРУ;
- в) неграмотностью высшего руководства в вопросах управления финансами;
- г) действиями конкурентов;
- д) другими потусторонними силами.

3 В зарубежных учебниках по финансовому менеджменту основой управленческого учета является учет:

- а) налоговый;
- б) бухгалтерский;
- в) управленческий.

4 Одна из причин сложности преобразования к полноценному бюджетированию заключалась в переходе от традиционной системы производственного планирования к ... – планированию с его ориентацией на маркетинг, прогнозирование состояния рынка, а также к соответствующим финансовым оценкам.

5 Когда в Беларуси начались радикальные экономические реформы:

- а) в 1992 г.;
- б) в 1998 г.;
- в) в 1985 г.;
- г) в 2008 г.

6 Какие источники необходимо задействовать при постановке внутрифирменного бюджетирования:

- а) строгое следование принципам конфиденциальности;
- б) усовершенствованную модель кадровой политики;
- в) методологию бюджетирования, базирующуюся на западных принципах финансового менеджмента;
- г) психологию производственных отношений;
- д) создание корпоративных баз данных, основанных на сборе и обработке первичной документации.

7 К какой составной части внутрифирменного бюджетирования относят финансовую структуру компании:

- а) к автоматизации финансовых расчетов;
- б) к налоговому учету;
- в) к организации бюджетирования;
- г) к технологии бюджетирования.

8 К какой составной части внутрифирменного бюджетирования относят постановку сплошного управленческого учета:

- а) к организации бюджетирования;
- б) к автоматизации финансовых расчетов;
- в) к технологии бюджетирования;
- г) к налоговому учету.

9 К какой составной части внутрифирменного бюджетирования относят инструментарий финансового планирования:

- а) к налоговому учету;
- б) к технологии бюджетирования;
- в) к автоматизации финансовых расчетов;
- г) к организации бюджетирования.

10 Технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей – это

11 С помощью сравнения фактических показателей деятельности с запланированными на предприятии реализуется ... функция бюджета.

12 Что является первоначальным этапом и основой организации бюджетирования:

- а) финансирование;
- б) планирование;
- в) прогнозирование.

Ситуационная задача

Финансовый директор крупного промышленного холдинга Исаев Иса нервно перелистывал бумаги. Уже три часа прошло после нелегкого разговора с президентом и главным акционером фирмы, а он все никак не мог успокоиться. Полгода назад после нескольких лет работы в крупных международных компаниях Иса принял предложение возглавить финансовую службу холдинга. Возможность подготовить фирму к выходу на мировой рынок представлялась тогда весьма интересной перспективой. Владелец фирмы связывал будущее своего детища с привлечением иностранных инвесторов для дальнейшего развития, и Иса показался ему человеком, способным привести финансы компании к требуемому стандарту.

За полгода сделано было достаточно много: полным ходом шел международный аудит фирмы, был выбран ведущий инвестиционный банк для роли финансового советника, началась перестройка системы планирования, шли кадровые перестановки. До основной цели – выхода на рынки – оставалось год-полтора.

Тем не менее на душе у главного финансиста фирмы было беспокойно. С самого начала он отказался не глядя визировать большие стопки договоров, которые приносили ему на согласование, и стал проверять цены и условия платежей. Невыгодные с его точки зрения контракты возвращались в коммерческий отдел на доработку. Начальники отделов продаж и закупок не раз упрекали его в том, что его жесткая позиция вызывает дополнительные проблемы. Иса был несколько озадачен: в международных компаниях, где он работал раньше, никто не удивлялся вмешательству финансистов в разные аспекты деятельности фирмы.

Однако действительно серьезные проблемы начались, когда финансовый директор стал анализировать инвестиционные решения холдинга. Эту деятельность курировал сам владелец бизнеса и решения он принимал фактически самостоятельно. После анализа нескольких последних приобретений Иса пришел к президенту с расчетами, показывающими нерентабельность вложений в долгосрочной перспективе, и предложением пересмотреть систему принятия решений по вопросам инвестиций. Однако разговор сразу принял другое направление. Хозяин фирмы в весьма жесткой форме разъяснил своему менеджеру, что ему лучше не вмешиваться в процесс инвестиций, поскольку, во-первых, он и сам неплохо в нем разбирается, а во-вторых, «это не входит в обязанности финансового директора». Финансисту также напомнили, что его главная обязанность – подготовка к выходу на фондовый рынок, а не создание препятствий для остальных подразделений. И теперь Ису мучили вопросы, что делать и как поступить.

Помогите финансовому директору разобраться с этой проблемой.

2 Особенности бюджетного процесса инновационной деятельности в промышленности

Вопросы для обсуждения

- 1 Финансовый и инновационно-инвестиционный циклы в промышленности и отраслевые особенности бюджетного процесса.
- 2 Финансовая структура предприятия, центры финансовой ответственности (ЦФО), их типы.
- 3 Бюджетная структура инновационной деятельности.

Тестовые задания

- 1 Какой принцип планирования использует предприятие, если в нем главные целевые и контрольные показатели определяются «сверху», а на их основе структурные подразделения сами составляют свои бюджеты:
 - а) принцип «снизу вверх»;
 - б) смешанная система организации финансового планирования;
 - в) принцип «сверху вниз»;
 - г) нет правильного ответа.
- 2 Что необходимо определить при анализе финансовой структуры компании:
 - а) достижение бизнес-единицей определенного объема реализации продукции и услуг;
 - б) ответственность руководителей различных уровней управления и отдельных структурных подразделений за финансовые результаты своей деятельности;
 - в) степень готовности руководителей предприятия или фирмы к децентрализации управления;
 - г) принцип финансового планирования, действующий в компании («снизу вверх» или «сверху вниз»);
 - д) систему контрольных показателей на различных уровнях управления и ответственные структурные подразделения (должностные лица).
- 3 Что необходимо сделать при назначении финансовой структуры компании:
 - а) определить ответственность руководителей различных уровней управления и отдельных структурных подразделений за финансовые результаты своей деятельности, создание основы для системы стимулирования повышения эффективности производства и операций, сокращения затрат;
 - б) провести сравнительный анализ финансовой эффективности и инвестиционной привлекательности бизнесов;
 - в) определить степень готовности руководителей предприятия или фирмы к децентрализации управления;

г) определить принцип финансового планирования, действующий в компании («снизу вверх» или «сверху вниз»);

д) ввести систему контроля за исполнением бюджетов, использованием наиболее важных видов ресурсов, создание механизма эффективного распределения общеорганизационных расходов.

4 Для чего необходима финансовая структура:

- а) для описания бизнес-процессов;
- б) для разработки графика документооборота;
- в) для выделения и структуризации объектов бюджетирования;
- г) для распределения ответственности за доходы и расходы.

5 Какие структурные подразделения можно отнести к центрам финансового учета:

- а) цеха и структурные подразделения, являющиеся частью технологических переделов;
- б) выпускающие (сборочные) цеха, имеющие возможность самостоятельно контролировать дополнительные доходы;
- в) основные и вспомогательные цеха;
- г) сбытовые службы и подразделения;
- д) обособленные подразделения, региональные представительства и филиалы компаний.

6 Степень децентрализации управления и самоконтроля является наивысшей в:

- а) МВЗ;
- б) ЦФО;
- в) структурных подразделениях;
- г) ЦФУ.

7 Какие структурные подразделения можно отнести к местам возникновения затрат:

- а) основные и вспомогательные цеха;
- б) выпускающие (сборочные) цеха, имеющие возможность самостоятельно контролировать дополнительные доходы;
- в) цеха и структурные подразделения, являющиеся частью технологических переделов;
- г) обособленные подразделения, региональные представительства и филиалы компаний;
- д) сбытовые службы и подразделения.

8 Какие структурные подразделения можно отнести к центрам финансовой ответственности:

- а) обособленные подразделения, региональные представительства и

филиалы компаний;

б) дочерние структуры холдингов, отвечающие за обособленные бизнесы;

в) цеха и структурные подразделения, являющиеся частью технологических переделов;

г) производственные отделения компаний с дивизиональными организационными структурами управления;

д) сбытовые службы и подразделения.

9 Расположите в правильном порядке этапы проведения анализа финансовой структуры компании и выделения ЦФО, ЦФУ и МВЗ:

а) составление перечня бизнесов (видов хозяйственной деятельности, основных видов реализуемых изделий, работ и услуг): анализ правового статуса структурных подразделений (дочерние компании холдинга или квазихолдинга, филиалы без права юридического лица и т. п.); проверка степени технологической, производственной, сбытовой, региональной и иной обособленности в деятельности структурных подразделений;

б) определение типа организационной структуры управления компании: дивизиональная, линейно-функциональная;

в) выявление структурных подразделений, способных отвечать за движение денежных средств;

г) распределение доходов, расходов и затрат по структурным подразделениям, определение регулируемых и нерегулируемых затрат;

д) распределение ответственности за бизнесы между структурными подразделениями, определение структурных подразделений, не занимающихся бизнесом (без источников дохода);

е) составление перечня ЦФО, ЦФУ и МВЗ.

3 Система бюджетов инновационной деятельности предприятия

Вопросы для обсуждения

1 Классификация бюджетов инновационной деятельности и методов их разработки.

2 Иерархическая структура сводного бюджета инновационной деятельности и промышленного предприятия в целом.

3 Бюджеты первого уровня: операционный, инновационно-инвестиционный и финансовый.

4 Бюджеты второго уровня – бюджет продаж, производства, товарных остатков, постоянных расходов, закупок.

Тестовые задания

1 К каким группам бюджетов относят бюджеты распределения прибыли и налоговый план:

- а) к дополнительным (специальным);
- б) к операционным;
- в) к вспомогательным;
- г) к основным.

2 Для полноценного бюджетирования и управления всеми элементами финансов предприятия необходимо обязательное составление всех ... основных бюджетов:

- а) пяти;
- б) четырех;
- в) трех.

3 К каким группам бюджетов относят бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат и бюджет управленческих расходов:

- а) к оперативным;
- б) к операционным;
- в) к операторским.

4 Распределите внутрифирменные бюджеты в соответствии с их типологией. Соотнесите элемент, соответствующий категории вспомогательного или специального бюджета, выбрав вариант из списка:

- а) бюджет НИОКР;
- б) бюджет технической реконструкции производства;
- в) план капитальных (первоначальных) затрат;
- г) налоговый бюджет;
- д) бюджет чистой прибыли;
- е) бюджет балансовой прибыли;
- ж) кредитный план.

5 К каким группам бюджетов относят инвестиционный бюджет, план (капитальных) первоначальных затрат, кредитный план и бюджеты отдельных проектов и программ:

- а) к вспомогательным;
- б) к дополнительным (специальным);
- в) к основным;
- г) к операционным.

6 К каким группам бюджетов относят бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и расчетный баланс:

- а) к вспомогательным;

- б) к основным;
- в) к операционным;
- г) к дополнительным (специальным).

7 С чего необходимо начинать постановку внутрифирменного бюджетирования в компании:

- а) с определения финансовой структуры компании;
- б) с составления технического задания на автоматизацию управленческого учета;
- в) с разработки системы целевых и контрольных показателей;
- г) с формулирования финансовой стратегии фирмы.

8 Распределите внутрифирменные бюджеты в соответствии их типологией: основной или операционный:

- а) бюджет доходов и расходов;
- б) производственный бюджет (бюджет отдельного бизнеса);
- в) бюджет движения денежных средств;
- г) бюджет запасов готовой продукции (незавершенного производства);
- д) расчетный (прогнозный) баланс;
- е) бюджет продаж;
- ж) бюджет общеорганизационных расходов.

9 Как называют расходы, косвенным образом связанные с производством данного продукта, ведением бизнеса или хозяйственной деятельностью фирмы:

- а) накладные расходы;
- б) постоянные затраты;
- в) прямые расходы;
- г) переменные затраты;
- д) производственные материальные затраты.

10 Какая статья себестоимости не относится к условно-постоянным затратам:

- а) коммерческие расходы компании;
- б) управленческие расходы компании;
- в) возвратные отходы;
- г) комиссионные сбытовому персоналу за превышение установленных заданий по объемам продаж;
- д) потери от брака.

11 Какие затраты не относятся к прямым:

- а) сырье и материалы;
- б) износ инструмента;
- в) расходы по содержанию и эксплуатации оборудования;
- г) товары для реализации.

12 Как называют расходы, которые непосредственно и полностью относятся на себестоимость данной продукции:

- а) переменные затраты;
- б) постоянные затраты;
- в) накладные расходы;
- г) прямые расходы;
- д) производственные материальные затраты.

13 Как называют расходы, которые изменяются в прямой пропорции в соответствии с увеличением или уменьшением общего оборота (выручки от реализации):

- а) постоянные затраты;
- б) прямые расходы;
- в) накладные расходы;
- г) затраты на обслуживание оборудования;
- д) переменные затраты.

14 Как называют расходы, которые остаются сравнительно неизменными в течение бюджетного периода независимо от изменения объемов продаж или объемов производства (например, управленческие расходы, амортизация):

- а) переменные затраты;
- б) накладные расходы;
- в) постоянные затраты;
- г) прямые расходы;
- д) затраты на обслуживание оборудования.

Задачи для решения

Задача 1. Необходимо рассчитать нормы трудозатрат на выполнение конкретной операции при использовании метода «стандарт-кост». Данная операция включает подготовительный период, в течение которого рабочий налаживает оборудование, устанавливает съемные приспособления, загружает сырье. На втором этапе происходит машинная обработка сырья. Данная операция зависит от качества работы оборудования, его состояния, качества применяемого инструмента. Следовательно, при установлении норм следует учесть оба фактора. Имеются следующие данные, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные

Рабочий	Продолжительность подготовительного этапа, с	Продолжительность машинной обработки, с
Первый	230	380
Второй	205	370
Третий	285	305

Задача 2. В таблице 2 представлены плановые затраты на производство продукции и фактические затраты по окончании периода. Необходимо построить гибкий бюджет и определить отклонения фактических затрат от плановых.

Таблица 2 – Исходные данные

Параметр	Исходный бюджет	Факт	Гибкий бюджет	Отклонения
Количество, шт.	1 000	1 200		
Материалы	5 000	6 100		
Прямой труд	9 000	10 500		
Постоянные затраты	8 000	8 200		
Итого				

Задача 3. Рассчитать отклонения затрат по материалам и труду при следующих данных. Плановый объем производства – 10 000 ед. продукции. Нормативные и фактические затраты представлены в таблицах 3 и 4. Требуется составить гибкую смету и рассчитать отклонения по цене и количеству использованных материалов, по оплате и времени труда.

Таблица 3 – Исходные данные

Статьи затрат	Сумма, р.
Основные материалы – 20 000 кг по 1 р./кг	20 000
Труд рабочих – 30 000 ч по 3 р./ч	90 000
Накладные производственные расход	120 000

Таблица 4 – Отчет об исполнении сметы затрат при фактическом выпуске 9 000 шт.

Статьи затрат	Сумма, р.
Основные материалы – 19 000 кг по 1,1 р./кг	20 900
Труд рабочих – 28 500 ч по 3,2 р./ч	91 200
Накладные производственные расходы	116 000

4 Типовой алгоритм составления бюджета инновационной деятельности и сводного бюджета предприятия

Вопросы для обсуждения

- 1 Последовательность и методы составления сводного бюджета.
- 2 Планово-аналитические инструменты, используемые для составления подбюджета инновационной деятельности и отдельных подбюджетов, выходные формы.
- 3 Обратные связи в бюджетировании.

Тестовые задания

1 Чем определяется набор операционных бюджетов в компании:

- а) структурой себестоимости продукции;
- б) системой целевых и контрольных показателей;
- в) форматами основных бюджетов;
- г) спецификой бизнеса предприятия или фирмы.

2 Только после полного составления ... (выбрать: трех, четырех или пяти) основных бюджетов можно комплексно оценивать будущее финансовое состояние предприятия или фирмы, характер его изменения за бюджетный период.

3 В целом процесс составления бюджетов (подготовка мастер-бюджета), и прежде всего подготовка основных бюджетов компании, носит ... характер, т. е. ранее составленные операционные, вспомогательные или основные бюджеты приходится корректировать снова и снова для того, чтобы будущее финансовое положение фирмы соответствовало поставленным целям и задачам.

4 С составления какого операционного бюджета начинается бюджетный процесс в производственной компании:

- а) с бюджета прямых затрат;
- б) с бюджета производства;
- в) с бюджета запасов;
- г) с бюджета продаж.

5 При составлении основных бюджетов, прежде всего БДДС, могут применяться два подхода:

- а) ... , при котором БДиР и БДДС составляются одновременно, часто независимо друг от друга (на основе отдельной первичной информации, необходимой для каждого из этих бюджетов);
- б) ... , когда первоначально составляется БДиР и на основе его формата – БДДС и РБ.

6 Что является угрозой финансовой устойчивости быстрорастущего бизнеса:

- а) нехватка сырья;
- б) быстрый рост товарных запасов;
- в) повышенный износ оборудования;
- г) быстрый рост дебиторской задолженности.

7 Общий, товарный или кредитный обороты определяют ли путем умножения количества предполагаемой к продаже продукции (в натуральном выражении) на отпускные цены предприятия (отдельно по каждому виду изделий)?

8 В условиях рынка первым показателем, с которого необходимо начинать любое планирование, является

9 Обычно в состав какого бюджета принято включать следующие операционные бюджеты: бюджет запасов, бюджет производства, бюджет прямых затрат на материалы, бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет прямых производственных (операционных) расходов, бюджет общепроизводственных накладных расходов:

- а) прогнозного;
- б) управленческого;
- в) налогового;
- г) производственного.

10 Расположите шаги упрощенного порядка составления бюджетов прямых затрат в правильной последовательности:

а) определить нормы расхода отдельных видов прямых затрат на единицу или на весь объем продаж за бюджетный период или бюджетный подпериод;

б) определить наиболее важные виды сырья и материалов, необходимые для изготовления изделий, подлежащих производству, и тех прямых материалов, стоимость закупки которых будет определена суммарно, а также наиболее важные виды прямых производственных/операционных расходов и категории персонала, чьи издержки на оплату труда прямо пропорционально связаны с объемом продаж;

в) для составления графика оплаты, за основу могут быть взяты формат и данные плана-графика расходов и скорректированы с учетом различных факторов;

г) если ожидается, что внутри бюджетного периода произойдут изменения в структуре прямых затрат, необходимо в соответствующий месяц бюджетного периода пересмотреть нормы расхода соответствующих ресурсов.

11 Назначением какого бюджета является определение той части условно-постоянных издержек, которая необходима для производства запланированного объема продукции:

а) бюджета прямых затрат на материалы и товарно-материальные ценности;

б) бюджета общепроизводственных накладных расходов;

в) бюджета производства и запасов готовой продукции;

г) бюджета прямых затрат труда;

д) бюджета прямых производственных (операционных) затрат.

12 В состав какого бюджета включаются издержки на вспомогательные материалы, заработную плату вспомогательного и (или) обслуживающего персонала (ремонтники, уборщики, цеховые ОТК, ИТР и АУП, занятые посменно и др.), на доплату за сверхурочные работникам, занятым посменно, на капитальный и текущий ремонт оборудования цеха, охрану труда, амортизацию оборудования

цеха, издержки по содержанию производственных и вспомогательных площадей, хранению внутрицеховых запасов и прочие условно-постоянные расходы:

- а) бюджета производства и запасов готовой продукции;
- б) бюджета прямых затрат труда;
- в) бюджета общепроизводственных накладных расходов;
- г) бюджета прямых производственных (операционных) затрат;
- д) бюджета прямых затрат на материалы и товарно-материальные ценности.

13 После того как составлены все бюджеты, входящие в состав производственного бюджета, можно сосчитать то, что принято называть производственной себестоимостью, включающей обычно три основных категории затрат:

- а) основные материалы;
- б) заработная плата основного производственного персонала;
- в) общепроизводственные расходы.

14 В состав какого бюджета включают расходы по доставке готовой продукции, заработную плату сбытового персонала, комиссионные сбытовым посредникам, а также премиальные собственному сбытовому персоналу (выплачиваемые в виде комиссионных), издержки на вспомогательные упаковочные материалы, маркетинговые исследования, рекламу и продвижение продукции на рынке:

- а) бюджета общепроизводственных накладных расходов;
- б) бюджета производства и запасов готовой продукции;
- в) бюджета коммерческих расходов;
- г) бюджета прямых затрат на материалы и товарно-материальные ценности;
- д) бюджета прямых затрат труда.

15 Назначение какого бюджета как можно точнее определяет затраты на мероприятия по стимулированию сбыта:

- а) бюджета прямых затрат труда;
- б) бюджета общепроизводственных накладных расходов;
- в) бюджета прямых затрат на материалы и товарно-материальные ценности;
- г) бюджета производства и запасов готовой продукции;
- д) бюджета коммерческих расходов.

16 Назначение какого бюджета как можно точнее определяет общие и административные расходы, необходимые для существования предприятия или фирмы как организации, как юридического лица:

- а) бюджета прямых затрат труда;
- б) бюджета коммерческих расходов;
- в) бюджета общепроизводственных накладных расходов;

- г) бюджета производства и запасов готовой продукции;
- д) бюджета управленческих расходов.

17 В состав какого бюджета обычно включают расходы на содержание (командировочные, представительские расходы, служебный транспорт и т. п.) и оплату труда (заработная плата, премии) высшего и среднего управленческого звена компании, на содержание центрального офиса (связь, коммунальные и арендные платежи т. п.), услуги сторонних организаций (юридические, страхование, аудиторские и т. п.), содержание офисной техники, канцтовары:

- а) бюджета производства и запасов готовой продукции;
- б) бюджета прямых затрат труда;
- в) бюджета общепроизводственных накладных расходов;
- г) бюджета коммерческих расходов;
- д) бюджета управленческих расходов.

18 Какой бюджет показывает соотношение стартовых затрат бизнеса и внешних источников их финансирования; обычно его отождествляют с планом капитальных (первоначальных) затрат и часто также называют бюджетом развития:

- а) инвестиционный;
- б) коммерческий;
- в) управленческий.

19 Плановый документ, определяющий величину, размер платы за пользование, сроки привлечения и возврата привлекаемых на началах возвратности денежных средств, а также величины задолженностей по привлеченным заемным средствам на начало и конец соответствующего периода, называют ... планом.

Задачи для решения

Задача 1. Компания изготавливает и реализует один вид продукции – изделие «А». Предполагаемая цена реализации на будущий год – 80 д. е. Компания работает по методике «директ-костинг». Отделом маркетинга представлен следующий прогноз сбыта (таблица 5).

Таблица 5 – Исходные данные

Период (квартал)	I	II	III	IV
Запланированные продажи изделия А	800	800	700	900

На основе анализа предыдущей деятельности установлено, что 70 % от запланированного объема продаж оплачивается в течение текущего периода, 28 % – в следующем периоде, а оставшиеся 2 % – безнадежные долги. Предполагается, что имеющийся объем дебиторской задолженности с прошлого года в сумме 9 500 д. е. будет погашен в течение первого квартала будущего года.

Разработайте бюджет продаж (таблица 6) и график поступления денежных средств (таблица 7).

Таблица 6 – Бюджет продаж

Период (квартал)	I	II	III	IV	Всего
Запланированные продажи, ед.					
Цена за единицу, д. е.					
Запланированные продажи, д. е.					

Таблица 7 – График поступления денежных средств

В денежных единицах

Показатель	Бюджетный период				Итого
	I	II	III	IV	
Остаток дебиторской задолженности на начало периода					
Погашение задолженности прошлого года					
Поступление от продаж каждого периода:					
I квартал					
II квартал					
III квартал					
IV квартал					
Итого денежных поступлений					
Остаток дебиторской задолженности на конец					

Задача 2. Предполагается, что наиболее оптимальным является 10-процентный уровень запаса готовой продукции (ГП). Запас на конец IV квартала определен в размере 100 ед. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода. Разработайте бюджет готовой продукции на следующий год (таблица 8).

Таблица 8 – Бюджет готовой продукции

Показатель	Бюджетный период				Итого
	I	II	III	IV	
Запланированные продажи, ед.	800	700	900	800	3 200
Желаемый запас ГП на конец периода, ед.					
Запланированный запас ГП на начало, ед.					
Количество единиц ГП, подлежащих изготовлению, ед.					

Задача 3. На производство одного изделия А требуется 3 ед. материала стоимостью 2 д. е. за единицу. Желаемый запас материала на конец периода

равен 10 % от потребностей следующего периода. Запас материала на конец IV квартала определен в объеме 250 ед. Кредиторская задолженность на конец предыдущего года была равна 2 200 д. е. Все платежи будут осуществляться по принципу: 50 % приобретенных материалов оплачиваются в текущем периоде, а 50 % – в следующем. Осуществите расчет бюджета материальных затрат с учетом графика платежей по погашению задолженности (таблицы 9 и 10).

Таблица 9 – Бюджет прямых материальных затрат

Наименование	Бюджетный период				Итого
	I	II	III	IV	
План выпуска продукции, ед.					
Потребность на единицу					
Потребность в основных материалах всего, ед.					
Запас материалов на конец периода					
Запас материалов на начало периода					
Всего требуется, ед.					
Стоимость единицы материала, д. е.					
Прямые затраты материала					

Таблица 10 – График оплаты сырья и материалов

В денежных единицах

Наименование	Бюджетный период				Итого
	I	II	III	IV	
Остаток кредиторской задолженности на начало					
Кредиторская задолженность за период					
Выплаты по закупкам периода:					
I квартал					
II квартал					
III квартал					
IV квартал					
Итого денежных выплат					
Кредиторская задолженность на конец периода					

Задача 4. Предположим, что на изготовление одного изделия *A* требуется 5 чел.-ч с оплатой 5 д. е. / ч. Для упрощения будем также полагать, что задолженность по зарплате отсутствует, и зарплата выплачивается в том же периоде. Осуществите разработку бюджета затрат на прямой труд (таблица 11).

Задача 5. Постоянная часть накладных расходов за период равна 6 000 д. е. Переменная часть рассчитывается исходя из ставки 2 д. е. за каждый час использованного труда основных рабочих. Амортизация за период равна 3 250 д. е. Накладные расходы оплачиваются в период возникновения. Осуществите расчет бюджета накладных расходов (таблица 12).

Таблица 11 – Бюджет затрат на прямой труд

Наименование	Бюджетный период				Итого
	I	II	III	IV	
План выпуска продукции, ед.					
Прямые затраты труда на изделие, ч/ед.					
Прямые затраты труда, ч					
Почасовая тарифная ставка, д. е.					
Прямые затраты труда, д. е.					
Денежные выплаты, д. е.					

Таблица 12 – Бюджет накладных расходов

В денежных единицах

Наименование	Бюджетный период				Итого
	I	II	III	IV	
Запланированные прямые затраты труда, ч					
Ставка переменных накладных расходов					
Переменные накладные расходы					
Постоянные накладные расходы					
Итого накладных расходов					
Амортизация					
Итого накладные расходы и амортизация					
Всего денежных выплат					

5 Финансовая модель бюджетирования инновационной деятельности предприятия

Вопросы для обсуждения

- 1 Роль финансовой модели в бюджетировании инновационной деятельности.
- 2 Факторы, определяющие сложность модели бюджетирования инновационной деятельности.
- 3 Алгоритм формирования показателей отчета о финансовых результатах.
- 4 Расчет величины плановых поступлений денежных средств и денежных выплат по всем сферам деятельности предприятия.
- 5 Проект бюджета движения денежных средств (БДДС).
- 6 Составление прогнозного баланса на конец бюджетного периода.

Тестовые задания

- 1 Менеджеры компании «Глобал инжиниринг» очень хотели отразить в формате БДДС амортизацию, т. к. у их компании большие амортизационные отчисления. На уверения в том, что смысла в этом никакого нет, что амортиза-

ция – не категория БДДС, они не реагировали. В какой части формата БДДС можно, если очень хочется, отразить амортизацию:

- а) в бюджетных ассигнованиях и дотациях;
- б) в поступлениях от операций;
- в) во внешних источниках финансирования;
- г) в прочих поступления денежных средств.

2 Какой бюджет показывает возможные (предполагаемые исходя из условий договоров или контрактов) поступления предоплаты за поставляемую продукцию (на расчетный счет или в кассу), авансовые платежи, задержки поступлений за продукцию отгруженную ранее (погашение дебиторской задолженности), использование неденежных форм платежных документов – финансовых суррогатов отечественного изобретения (взаимозачеты и бартерные схемы, казначейские обязательства, векселя и пр.):

- а) бюджет прямых затрат труда;
- б) бюджет управленческих расходов;
- в) бюджет доходов и расходов;
- г) бюджет коммерческих расходов;
- д) бюджет движения денежных средств.

3 Какой бюджет отражает все прогнозируемые поступления и снятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия или фирмы:

- а) бюджет доходов и расходов;
- б) бюджет коммерческих расходов;
- в) бюджет движения денежных средств;
- г) бюджет управленческих расходов;
- д) бюджет прямых затрат труда.

4 С какого бюджета начинается оптимизация финансовых расчетов (бюджетов):

- а) с бюджета продаж;
- б) с бюджета доходов и расходов;
- в) с бюджета движения денежных средств;
- г) с инвестиционного бюджета;
- д) с бюджета производства.

5 Каким должно быть конечное сальдо:

- а) чем меньше, тем лучше;
- б) положительным;
- в) отрицательным;
- г) нулевым;
- д) чем больше, тем лучше.

6 Какое сальдо является главным целевым показателем БДДС, вокруг которого обычно и может строиться весь процесс оптимизации отдельных статей данного бюджета:

- а) вступительное;
- б) конечное;
- в) усредненное.

7 Сколько подходов применяют в бюджетировании при определении целевого значения конечного сальдо БДДС:

- а) три;
- б) четыре;
- в) два.

8 Определите порядок действий по разработке формата БДДС:

- а) установить три вида источников денежных средств:
 - 1) от операций (с выделением предоплаты и (или) продажи за наличный расчет, поступлений за продукцию, отгруженную ранее);
 - 2) внешнее финансирование (кредиты и инвестиции);
 - 3) прочие источники (авансы, поступления от участия в других бизнесах и др.);
- б) определить использование денежных средств по трем основным направлениям:
 - 1) на оплату текущих расходов (счетов);
 - 2) на оплату капитальных (первоначальных) и других инвестиционных затрат;
 - 3) прочие расходы (налоговые платежи, расчеты с инвесторами и т. п.);
- в) детализировать статьи использования денежных средств каждого вида с выделением наиболее важных (критических) позиций;
- г) детализировать статьи источников денежных средств каждого вида с выделением наиболее важных (критических) позиций;
- д) определить наиболее важные показатели, которые будут установлены в БДДС в качестве целевых (размер минимального и максимального конечного сальдо по месяцам или декадам).

Задача для решения

Задача. Фирма в январе собирается продавать продукцию (услуги) на сумму 2 565 д. е. Для получения такой реализации необходимо закупить ресурсы на 1 065 д. е.; оплатить труд персонала и внутрипроизводственные расходы в размере 565 д. е.; начислить амортизацию по основным средствам в размере 265 д. е.; оплатить налоги и отчисления по совокупной налоговой ставке 20 % от прибыли. В июне фирма должна купить оборудование на сумму 965 д. е. В расходах на оплату труда и внутрипроизводственных расходах доля условно-постоянных расходов,

не связанных с изменением объемов, составляет 0,4.

Авансовые платежи по заработной плате (с учетом внутрипроизводственных расходов) составляют 45 % от общей суммы расходов на оплату труда и внутрипроизводственных расходов. Эта сумма выплачивается в текущем месяце. Остальная часть – при окончательном расчете по заработной плате в следующем за отчетным месяцем.

Налоги и сборы оплачиваются по следующей схеме: 30 % – в текущем месяце и 70 % – в следующем за отчетным.

Покупатели продукции требуют отсрочку платежей на 3 месяца. Продавцы ресурсов согласны давать отсрочку платежей 2 месяца. Владелец бизнеса имеет начальную сумму денег 1 365 д. е.

Товар фирмы сезонный. Прогнозируемый процент роста продаж по сравнению с январем следующий (таблица 13).

Таблица 13 – Динамика роста продаж в разрезе месяцев

Месяц	Рост продаж, %	Месяц	Рост продаж, %
Январь	0	Июль	+25
Февраль	0	Август	+30
Март	0	Сентябрь	+20
Апрель	+5	Октябрь	+10
Май	+10	Ноябрь	0
Июнь	+15	Декабрь	0

Требуется сделать следующее.

1 Составить график движения денежных средств и на конец каждого месяца рассчитать дебиторскую и кредиторскую задолженность.

2 Разработать график движения денежных средств, если покупатели платят через 2 месяца после отгрузки, а фирма платит за материальные ресурсы через 3 месяца. Сравнить с первым вариантом движения денежных средств.

3 Рассчитать минимальный объем реализации (без изменения затрат), при котором календарный год можно завершить, используя лишь два кредита размером не более 1 500 д. е. каждый.

4 Проанализировать зависимость между сроком и величиной дебиторской задолженности и остатком денежных средств на конец месяца.

5 Проанализировать зависимость между сроком и величиной кредиторской задолженности и остатком денежных средств на конец месяца.

6 Бюджетирование проекта

Вопросы для обсуждения

1 Допустимые и недопустимые расходы проекта.

2 Общий бюджет проектного предложения.

3 План расходов (смета расходов).

4 Особенности планирования расходов.

Тестовые задания

1 В зависимости от вида бизнеса конкретный набор расходов, относимых к затратам, может меняться, но в целом здесь выделяют три основные статьи с последующей более детальной разбивкой в зависимости от специфики бизнеса:

а) оплата сырья, товаров, материалов, комплектующих, приобретаемых на стороне, у поставщиков или субподрядчиков;

б) оплата операционных (производственных, эксплуатационных) расходов, непосредственно связанных с ростом или уменьшением объема продаж (общего оборота);

в) расходы на заработную плату так называемого основного производственного персонала (точнее тех категорий работников, которые заняты посменно в производстве), чья численность и оплачиваемое рабочее время также напрямую связаны с объемами продаж компании.

2 Какой бюджет позволяет показать руководителям предприятия эффективность хозяйственной деятельности каждого вида бизнеса, структурного подразделения и компании в целом в предстоящий период, установить лимиты (нормативы) основных видов расходов, прибыли, проанализировать и определить резервы формирования и увеличения прибыли, оптимизации налоговых и других отчислений в бюджет, формирования фондов накопления и потребления и т. п.:

а) бюджет коммерческих расходов;

б) бюджет управленческих расходов;

в) бюджет производства и запасов готовой продукции;

г) бюджет доходов и расходов;

д) бюджет прямых затрат труда.

3 Какая прибыль образуется после вычета из валовой прибыли всех накладных и прибавления внереализационных доходов:

а) чистая;

б) маржинальная;

в) валовая;

г) операционная;

д) балансовая.

4 Какой бюджет показывает структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период:

а) бюджет коммерческих расходов;

б) бюджет доходов и расходов;

в) бюджет производства и запасов готовой продукции;

- г) бюджет прямых затрат труда;
- д) бюджет управленческих расходов.

5 Какие расходы включают расходы по продаже, рассылке и доставке продукции потребителю:

- а) управленческие;
- б) коммерческие;
- в) прочие;
- г) постоянные.

6 Какие расходы включают заработную плату работников аппарата управления предприятия или фирмы, общецеховые и общезаводские расходы различного назначения:

- а) управленческие;
- б) постоянные;
- в) коммерческие;
- г) прочие.

7 Какова цель выделения маржинальной (валовой) прибыли:

- а) расчет точки безубыточности;
- б) определение ликвидности бизнеса;
- в) определение финансовой устойчивости бизнеса;
- г) расчет рентабельности.

8 Какая прибыль образуется после вычитания из балансовой прибыли налога на прибыль, а также других платежей, исчисление которых осуществляется от прибыли предприятия:

- а) чистая;
- б) маржинальная;
- в) валовая;
- г) операционная.

9 Какова цель разделения текущих затрат на условно-постоянные и условно-переменные в формате бюджета доходов и расходов:

- а) определение операционной прибыли;
- б) нормирование и лимитирование текущих затрат;
- в) определение валовой (маржинальной) прибыли;
- г) калькуляция прямых затрат и накладных расходов.

10 С чего нужно начинать составление бюджета доходов и расходов:

- а) с разработки системы целевых и контрольных показателей;
- б) с составления прогнозов сбыта и бюджета продаж;
- в) с определения финансовой структуры компании;
- г) с формулирования финансовой стратегии фирмы.

11 Что необходимо определить для составления бюджета доходов и расходов (финансовых результатов):

- а) наиболее важные виды накладных расходов, которые должно понести предприятие или фирма для производства и реализации продукции;
- б) какие виды издержек (затрат) относятся к прямым (переменным) затратам, а какие к постоянным (накладным) расходам;
- в) общий оборот бизнеса и его динамику на предстоящий бюджетный период на базе имеющихся прогнозов сбыта, предоставляемых планово-экономической службой или отделом сбыта;
- г) управленческие и коммерческие расходы;
- д) норматив резерва для расчетов с бюджетом по общему обороту (невозмещаемый НДС, акцизы, специальные налоги и пр.) в виде фиксированного на весь бюджетный период процента от общего оборота, который может быть разным для различных бизнесов в зависимости от специфики хозяйственной деятельности;
- е) условно-переменные (прямые) и условно-постоянные.

12 Какие расходы обычно включают в себя амортизационные отчисления, уплату процентов за кредит, налоги, входящие в себестоимость, и различного рода экстраординарные расходы:

- а) коммерческие;
- б) управленческие;
- в) постоянные;
- г) прочие.

Задача для решения

Задача. Определить смету расходов и цену реализации продукции на основе затратного подхода, учитывая, что планируемая рентабельность продукции составляет 15 %. Расчет проводить последовательно, рассчитав затраты на производство продукции в разрезе основных статей сметы по следующим данным.

Рассчитать прямые материальные затраты по статье «Сырье и материалы» (таблицы 14 и 15). Учет материалов ведется по средневзвешенным ценам. Коэффициент транспортно-заготовительных расходов составляет 1,2.

По данным таблицы 16 рассчитать прямые материальные затраты по статье «Покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера». Учет материалов ведется по средневзвешенным ценам. Коэффициент транспортно-заготовительных расходов составляет 1,2.

Таблица 14 – Нормы расхода с учетом потерь для основных материалов

Основные материалы	Норма расхода, кг /л	Цена, р. / кг
Ароматизатор «Апельсин»	0,00045	140
Бензонат натрия	0,0002	20
Лимонная кислота	0,002	15,6
Сахар-песок	0,1	7,5

Таблица 15 – Нормы расхода с учетом потерь для вспомогательных материалов

Вспомогательный материал	Норма расхода на 1 л, кг	Цена, р.
Углекислота	0,014	1,5
Гипохлорид	0,005	7,4

Таблица 16 – Нормы расхода с учетом потерь для покупных комплектующих изделий

Показатель	Норма расхода на 1 л	Цена, р.
Пресс-форма, шт.	1,01	1
Пробка, шт.	1,01	0,11
Этикетка, шт.	1,01	0,12
Контрольная марка, шт.	1,003	0,1
Клей, кг	0,0005	30
Пленка полиэтиленовая, кг	0,005	0,02
Пряжка, шт.	0,006	0,16
Лента упаковочная, п. м	0,03	0,21

По данным таблицы 17 рассчитать прямые материальные затраты по статье «Топливо и энергия на технологические нужды».

Таблица 17 – Нормы расхода с учетом потерь для топлива и энергии на технологические нужды

Вид топлива	Норма расхода на 1 л	Цена, р.
Пар технологический, Гкал	0,000015	390
Электроэнергия, кВт·ч	0,0515	0,165
Вода артезианская, м ³	0,00148	14,5

Рассчитать прямые затраты по оплате труда с отчислениями на социальные нужды. Производство является автоматизированным. Производственные рабочие выполняют надзорные функции. Установлено четыре линии по разливу напитков. Норма численности работников – 12 чел. на одну линию. Коэффициент сменности равен 2. Планируемые потери рабочего времени – 7 %. Используется повременно-премиальная система оплаты труда. Согласно нормативным документам предприятия часовая тарифная ставка 1-го разряда – 2,2 р. Используется Единая республиканская тарифная сетка. Годовой эффективный фонд времени работы одного работника – 1 720 ч. Средний тарифный разряд работников – 5. Тарифный коэффициент 5-го разряда – 1,73. Дополнительная зарплата – 15 % от прямой зарплате, премии – 35 % от основной зарплате. Отчисления в ФСЗН – 34 % от расходов на оплату труда.

Рассчитать смету общепроизводственных затрат по подстатье «Расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования». На обслуживание и ремонт каждой выделяется 20 тыс. р. в месяц. На каждой линии на электроэнергию для перемещения предметов труда расходуется 35 тыс. р. в месяц. Амортизируемая стоимость одной линии составляет 5,6 млн р. Метод начисления амортизации линейный при норме амортизации 10 % в год. На износ и затраты

на восстановление приспособлений общего назначения на каждую линию выделяется 5 тыс. р. в месяц. Для четырех рабочих 6-го разряда, обслуживающих оборудование, используется повременно-премиальная система оплаты труда. Согласно нормативным документам предприятия часовая тарифная ставка 1-го разряда – 2,2 р. Годовой эффективный фонд времени работы одного работника – 1 720 ч. Тарифный коэффициент 6-го разряда – 1,9. Дополнительная зарплата – 15 % от прямой зарплат, премии – 35 % от основной зарплат. Отчисления в ФСЗН – 34 % от расходов на оплату труда.

Рассчитать смету общепроизводственных затрат по подстатье «Расходы по организации, обслуживанию и управлению производством». На содержание и ремонт основных средств цеха выделяется 18 тыс. р. в месяц. Для работников цеховой администрации используется повременно-премиальная система оплаты труда (таблица 18). Согласно нормативным документам предприятия часовая тарифная ставка 1-го разряда – 2,2 р.

Таблица 18 – Исходные данные

Разряд работников	9	10	11	12	13
Количество работников, чел.	2	2	3	1	1
Тарифный коэффициент	2,32	2,48	2,65	2,84	3,04

Годовой эффективный фонд времени работы одного работника 1 720 ч. Дополнительная зарплата – 15 % от прямой зарплат, премии – 35 % от основной зарплат. Отчисления в ФСЗН – 34 % от расходов на оплату труда.

Амортизируемая стоимость основных средств цеха составляет 9,4 млн р. Метод начисления амортизации линейный при средней норме амортизации 4,2 % в год. Затраты на опыты, исследования, рационализацию и изобретательство цехового характера включают 12 тыс. р. на премии всем работникам и 8 тыс. р. на материалы для исследований в месяц. На мероприятия по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности предусмотрено 4 тыс. р. на материальные затраты и 2,5 тыс. р. – на оплату труда в месяц.

Рассчитать смету затрат по статье «Общехозяйственные расходы». Расходы в расчете на месяц составляют: по содержанию и эксплуатации технических средств управления – 17,4 тыс. р.; на содержание и ремонт основных средств общехозяйственного назначения – 23,7 тыс. р.; на оплату труда работников аппарата управления – 86,25 тыс. р.; на командировки и служебные разъезды – 15,3 тыс. р. Амортизация основных средств общехозяйственного назначения – 44,45 тыс. р., а износ нематериальных активов – 11,3 тыс. р. в месяц. К прочим затратам по смете относятся текущие расходы, связанные с природоохранными мероприятиями (21,3 тыс. р. в месяц); представительские расходы (5,6 тыс. р. в месяц) и расходы на оплату консультационных, информационных и аудиторских услуг (11,6 тыс. р. в месяц).

Составить плановую калькуляцию затрат на производство и реализацию одного изделия. Результаты представить в виде таблицы 19.

Таблица 19 – Затраты на производство и реализацию по статьям расходов

Статья калькуляции	Затраты, р.	
	всего	на 1 л
1 Прямые материальные затраты		
В том числе		
1.1 сырье и материалы		
1.2 покупные комплектующие изделия, полуфабрикаты и услуги производственного характера		
1.3 топливо и энергия на технологические нужды		
2 Прямые затраты по оплате труда с отчислениями		
2.1 основная заработная плата производственных рабочих		
2.2 дополнительная заработная плата производственных рабочих		
2.3 отчисление на страхование		
3 Распределяемые переменные косвенные затраты		
3.1 переменные расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования		
3.2 переменные расходы по организации, обслуживанию и управлению производством		
4 Всего производственная себестоимость		
5 Управленческие расходы		
5.1 условно-постоянные расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования		
5.2 условно-постоянные расходы по организации, обслуживанию и управлению производством		
5.3 общехозяйственные расходы		
6 Расходы на реализацию		
Итого затраты на производство и реализацию		
Прибыль на реализацию продукции		
Цена	—	

7 Инвестиционный бюджет

Вопросы для обсуждения

- 1 Бюджет вложений в основные средства, нематериальные и другие долгосрочные активы.
- 2 Бюджет инвестиционного проекта.
- 3 Показатели эффективности инвестиционного проекта.

Задачи для решения

Задача 1. Рассматривается предложение инвестировать 100 тыс. р. на срок 5 лет при условии получения ежегодного дохода в сумме 25 тыс. р. Ставка дисконтирования – ставка рефинансирования НБ РБ. Определить экономическую целесообразность данной инвестиции.

Задача 2. Определить срок окупаемости инвестиций при ставке дисконтирования, равной 0,11, если на предприятии в результате внедрения инвестиционного проекта сальдо денежных потоков по инвестиционной и финансовой деятельности представлено в таблице 20.

Таблица 20 – Сальдо денежных потоков по годам реализации проекта

Год	Денежный поток, р.	
	по финансовой деятельности	по инвестиционной деятельности
Первый	5 250	99 000
Второй	53 700	21 200
Третий	85 300	50 000
Четвертый	92 100	80 000
Пятый	103 000	–

Стоимость объектов основных средств, приобретенных в целях реализации инвестиционного проекта, составляет 411 000 р.

Задача 3. Оценить эффективность и выбрать наилучший вариант инвестирования по показателю чистого дисконтированного дохода и внутренней нормы доходности на основе следующих данных:

- стоимость первого проекта – 500 тыс. р., второго – 600 тыс. р.;
- будущие доходы соответственно по проектам: первый год – 150 и 250 тыс. р., второй год – 200 и 200 тыс. р., третий год – 200 и 300 тыс. р.

Ставка дисконтирования – ставка рефинансирования НБ РФ.

Задача 4. Определить максимальную величину банковского процента (внутреннюю норму доходности), при которой инвестирование целесообразно, если внедряемый проект характеризуется следующими данными. Инвестиционные затраты составляют 50 тыс. р., доход в первый год – 25 тыс. р., во второй и третий – по 30 тыс. р., четвертый – 10 тыс. р.

Задача 5. Определить наименее затратный вариант осуществления инвестиций, если авансируемые в инвестиции средства в размере 200 тыс. р. по вариантам и годам финансирования распределяются на основании данных таблицы 21. Ставка дисконтирования – ставка рефинансирования НБ РФ.

Таблица 21 – Данные по альтернативным вариантам инвестиций

Вариант	Распределение вложений по годам, тыс. р.		
	Первый	Второй	Третий
1	50	70	80
2	60	80	60
3	90	50	60

Задача 6. Ставка дисконтирования составляет 0,2. Осуществление проекта потребует в первый год единовременных вложений в размере 150 тыс. р. Прогнозируемая цена единицы продукции, изготовленной на новой технике, составит 15 р. Удельный вес чистой прибыли в объеме продаж составит 10 %. Данные об объеме продаж по годам реализации инвестиционного проекта представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Данные об объеме продаж по годам

Показатель	Первый год	Второй год	Третий год
Объем продаж, тыс. шт.	35	55	75

Определить чистый дисконтированный доход за три года осуществления инвестиционного проекта.

Задача 7. На основе бизнес-плана предприятия установлено, что для осуществления инвестиционного проекта потребуются единовременные инвестиции в размере 3 млн р. Доходы от реализации проекта предприятие будет получать 5 лет. Ставка дисконтирования – ставка рефинансирования НБ РФ. Информация о сумме поступлений денежных средств от реализации инвестиционного проекта представлена в таблице 23.

Таблица 23 – Данные о поступлении денежных средств по годам

Год	Доход от реализации проекта, млн р.
Первый	1,2
Второй	2,2
Третий	2,9
Четвертый	3,9
Пятый	4,5

Определить чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта и индекс рентабельности инвестиций. Сделать выводы о целесообразности реализации инвестиционного проекта. Как изменится чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта при снижении и росте ставки дисконта:

Задача 8. Инвестиции приносят доход в конце первого года – 1,5 тыс. р., второго – 1,8 тыс. р., третьего – 2,1 тыс. р., четвертого – 2,5 тыс. р. Ставка дисконтирования – 13 %. Определить стоимость указанных доходов на начало периода инвестирования.

Задача 9. Определить рентабельность инвестиций и фактический срок их окупаемости, если сметная стоимость строительства нового производственного объекта составляет 125 тыс. р. Годовой объем продаж продукции увеличился на 190 тыс. р., а себестоимость реализуемой продукции увеличится на 160 тыс. р. Инвестор установил эффективный коэффициент возврата инвестиций, равный 0,1.

Рассчитать фактический и эффективный срок окупаемости инвестиционного проекта, сделать вывод о целесообразности реализации проекта.

Задача 10. Проект, рассчитанный на 15 лет, требует инвестиций в размере 150 000 р. В первые пять лет никаких поступлений не ожидается, однако в последующие 10 лет ежегодный доход составит 50 000 р. Следует ли принять этот проект, если коэффициент дисконтирования равен 15 %:

8 Администрирование процесса бюджетирования инновационной деятельности

Вопросы для обсуждения

- 1 Концептуальный подход к постановке бюджетного управления инновационной деятельностью на предприятии.
- 2 Регламентные документы.
- 3 Участники процесса бюджетирования инновационной деятельности.
- 4 Контроль за исполнением бюджетных поручений.
- 5 Бюджетирование инновационной деятельности ассоциативных форм предпринимательства.

Тестовые задания

- 1 Что является основным преимуществом системы KPI:
 - а) универсальность;
 - б) эффективность;
 - в) простота;
 - г) дешевизна.
- 2 Определение уровней KPI необходимо осуществлять:
 - а) по принципу «от достигнутого»;
 - б) по согласованию с исполнителями;
 - в) на базе нормативов;
 - г) исходя из информации о конкурентах.
- 3 В системе KPI какие показатели – это численность персонала, прирост клиентской базы, количество реализованной продукции, товарные запасы в натуральном выражении и т. д.:
 - а) смешанные;
 - б) финансовые;
 - в) нефинансовые.
- 4 В системе KPI какие показатели – валовая выручка, рентабельность, маржинальный доход, прибыль от деятельности и т. д.:
 - а) смешанные;

- б) финансовые;
- в) нефинансовые.

5 Какой показатель в расчете системы КРІ для филиала торговой компании рассчитывается как отношение: Прибыль от деятельности / Выручка от продаж:

- а) прирост клиентской базы;
- б) финансовый цикл;
- в) рентабельность по прибыли от деятельности;
- г) производительность труда персонала.

9 Контроль (мониторинг) исполнения бюджета бюджетирования инновационной деятельности и сводного бюджета

Вопросы для обсуждения

- 1 Понятие системы контроля (мониторинга) исполнения бюджета.
- 2 Контроль исполнения бюджета службами аппарата управления.
- 3 Контроль исполнения бюджета инновационной деятельности структурными подразделениями.
- 4 Принятие специальных управленческих решений (на примере «производить или покупать»).

Тестовые задания

- 1 Что необходимо определить для разработки бюджетного регламента:
 - а) основной и сопутствующий документооборот, а также сроки его исполнения;
 - б) санкции за выполнение задач, функций и сроков исполнения;
 - в) состав ответственных исполнителей, их функции и задачи;
 - г) все вышеизложенное.
- 2 Кто несет ответственность за бюджеты определенного уровня управления:
 - а) руководитель соответствующего структурного подразделения;
 - б) исполнитель бюджета;
 - в) должностное лицо – разработчик бюджета;
 - г) плановик или экономист структурного подразделения;
 - д) всегда первый руководитель компании.
- 3 Функции оперативного контроля за исполнением бюджетов компании лучше всего возложить:
 - а) на структурное подразделение, ответственное за консолидацию бюджетов компании;

- б) на бюджетную группу;
- в) на планово-экономический отдел;
- г) на финансовый отдел.

4 Какая служба компании выполняет функцию обеспечения надежности и качества процедур, занимается сбором и обработкой исходных данных для составления бюджетов:

- а) бухгалтерия;
- б) финансовый отдел;
- в) планово-экономический отдел;
- г) отдел маркетинга и сбыта.

5 Кто в компании должен заниматься составлением сводных бюджетов:

- а) служба заместителя генерального директора компании по экономическим вопросам;
- б) планово-экономический отдел;
- в) бухгалтерия;
- г) отдел маркетинга и сбыта;
- д) финансовый отдел.

6 Какая служба компании выполняет функцию обеспечения надежности данных сводного БДДС компании и проводит контроль за своевременностью предоставления БДДС и кредитных планов ЦФО:

- а) финансовый отдел;
- б) планово-экономический отдел;
- в) отдел маркетинга и сбыта;
- г) бухгалтерия.

7 Какая служба компании выполняет функцию обеспечения надежности данных сводного бюджета доходов и расходов компании, качества процедур сбора и обработка данных, а также ведет контроль за своевременностью предоставления бюджетов доходов и расходов и ПКЗ ЦФО:

- а) бухгалтерия;
- б) отдел маркетинга и сбыта;
- в) финансовый отдел;
- г) планово-экономический отдел.

8 График документооборота лучше составлять:

- а) для всего бюджетного цикла;
- б) только для финансовых структур с МВЗ;
- в) отдельно для каждой стадии бюджетного цикла;
- г) только для финансовых структур с ЦФО.

9 Для вычисления показателя «среднегодовая стоимость активов» непосредственно могут использоваться:

- а) средняя сумма кредиторской задолженности;
- б) средняя стоимость основного капитала;
- в) средняя стоимость оборотного капитала;
- г) средняя стоимость товарно-материальных запасов;
- д) средняя стоимость дебиторской задолженности.

10 К видам контроля не относят:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) последующий;
- г) промежуточный.

11 Предварительный контроль является самым важным видом контроля, т. к. основной его целью является показать эффективность использования ресурсов предприятия при выборе того или иного варианта производства и реализации продукции. Верно ли это определение?

12 Этот вид контроля осуществляется с помощью форм управленческой отчетности, которые содержат данные по плановым и фактическим показателям, а также данные по отклонениям факта от плана. Какой контроль является заключительным этапом бюджетного процесса:

- а) предварительный;
- б) текущий;
- в) последующий;
- г) промежуточный.

13 Продолжительность финансового цикла равна:

- а) длительности периода оборота запасов, незавершенного производства и готовой продукции;
- б) длительности производственного цикла плюс период оборота дебиторской задолженности минус период оборота кредиторской задолженности;
- в) длительности производственного цикла плюс период оборота дебиторской задолженности;
- г) длительности производственного цикла плюс период оборота кредиторской задолженности.

14 Между собственным оборотным капиталом и величиной оборотных активов не может быть следующего соотношения:

- а) собственный оборотный капитал больше оборотных активов;
- б) собственный оборотный капитал меньше оборотных активов;
- в) собственный оборотный капитал равен оборотным активам.

15 В состав оборотных средств предприятия не включаются:

- а) предметы труда;
- б) готовая продукция на складах;
- в) машины и оборудование;
- г) денежные средства и средства в расчетах.

16 Из приведенных ниже компонентов оборотных активов выберите наиболее ликвидный:

- а) производственные запасы;
- б) дебиторская задолженность;
- в) краткосрочные финансовые вложения;
- г) расходы будущих периодов.

17 Замедление оборачиваемости оборотных активов приведет к:

- а) росту остатков активов в балансе;
- б) уменьшению остатков активов в балансе;
- в) уменьшению валюты баланса.

18 Основные производственные средства переносят свою стоимость на:

- а) реализованную продукцию;
- б) валовую продукцию;
- в) чистую продукцию;
- г) условно чистую продукцию.

19 Среднегодовая стоимость основных производственных средств отражает их стоимость:

- а) на начало года;
- б) на конец года;
- в) на начало года, включая стоимость введенных в течение года средств;
- г) на начало года, включая среднегодовую стоимость введенных и ликвидированных основных производственных средств в течение года;
- д) на начало года и стоимость ликвидированных средств.

20 Какая стоимость используется при начислении амортизации:

- а) первоначальная;
- б) переоцененная;
- в) остаточная;
- г) ликвидационная.

21 Для вычисления показателя «чистая прибыль» непосредственно могут использоваться:

- а) объем продаж за анализируемый период;
- б) нераспределенная прибыль;

- в) собственные средства;
- г) совокупные производственно-сбытовые издержки;
- д) сумма чистой прибыли, выплаченная акционерам в виде дивидендов.

22 Для вычисления показателя «финансовая напряженность (Leverage)» непосредственно могут использоваться:

- а) заемные средства;
- б) собственные средства;
- в) чистая прибыль;
- г) прибыль до выплаты процентов и налогов;
- д) нераспределенная прибыль.

23 Для вычисления показателя «коэффициента использования прибыли на выплату процентов и налогов» непосредственно могут использоваться:

- а) чистая прибыль;
- б) прибыль до выплаты процентов и налогов;
- в) нераспределенная прибыль;
- г) средний процент платежей за кредит;
- д) ставка налога на прибыль.

Задачи для решения

Задача 1. Предприятие имеет 1 000 устаревших деталей для компьютеров, приобретенных ранее за 200 000 р. Что выгоднее: обработать детали с издержками 40 000 р. и продать их за 64 000 р., или продать их за 17 000 р. без всякой обработки?

Задача 2. Предприятие выпускает технически сложную продукцию, производство которой требует значительного количества комплектующих деталей. Предприятие может покупать эти детали по цене 100 тыс. р. или производить их у себя. Определите, что более выгодно для предприятия (порог рентабельности пройден). Себестоимость производства деталей на самом предприятии представлена в таблице 24.

Таблица 24 – Исходные данные

Показатель	Значение, р./шт.
Прямые переменные издержки	85 000
Постоянные накладные расходы	20 000
Итого полная себестоимость	105 000

10 Анализ исполнения бюджета инновационной деятельности и сводного бюджета (план – факт – анализ)

Вопросы для обсуждения

1 Цели и блок-схема проведения аналитического исследования исполнения бюджета инновационной деятельности.

2 Общее изучение результатов исполнения бюджета инновационной деятельности и сводного бюджета.

3 Анализ исполнения основных подбюджетов, в том числе бюджета инновационной деятельности.

4 Формулировка управленческих выводов (этап «синтез») и выработка приоритетов следующего бюджетного периода.

Задачи для решения

Задача 1. Из бюджета продаж предприятия следует, что в октябре будет реализовано 12 500 ед. продукта *А* и 30 000 ед. продукта *Б*. Цена реализации продукта *А* – 20 р., продукта *Б* – 30 р. Вознаграждение, причитающееся коммерческому отделу, составляет 10 % от объемов продаж продукта *А* и 8 % – от продукта *Б*. В соответствии с бюджетом, отделу продаж будет начислено вознаграждение в сумме ... р.

Задача 2. Выручка от реализации услуг предприятия составила: в июле – 130 000 р., августе – 150 000 р., в сентябре – 140 000 р. Из опыта поступления денег известно, что 70 % дебиторской задолженности гасится на следующий месяц после оказания услуг, 25 % – через два месяца, а 5 % не гасится вовсе. В сентябре на расчетный счет предприятия поступит ... р.

Задача 3. К началу планируемого периода запасы ткани швейной фабрики составляли 1 000 п. м. Администрация планирует сократить их к концу отчетного периода на 30 %. При этом будет сшито 500 платьев. Расход ткани на одно платье – 3 п. м. Фабрике придется закупить ... п. м.

Задача 4. Начальное сальдо бюджета денежных средств – 200 тыс. р. В октябре предполагаются поступления на расчетный счет – 150 тыс. р., в кассу – 80 тыс. р. Планируемые затраты октября:

- выплата заработной платы – 40 тыс. р.;
- оплата материалов – 30 тыс. р.;
- погашение процентов за пользование кредитом – 5 тыс. р.;
- оплата коммунальных услуг – 10 тыс. р.;
- амортизация – 8 тыс. р.

Конечное сальдо бюджета денежных средств на октябрь составит ... р.

Задача 5. В течение квартала оптовой торговой организацией закуплено товаров на сумму 300 тыс. р. Товарный запас на начало квартала отсутствовал, на конец квартала составлял 50 тыс. р. Все товары продавались с наценкой 30 % на условиях последующей оплаты. В течение квартала на расчетный счет организации поступило 200 тыс. р. Сальдо по счету 62 «Расчеты с покупателями и заказчиками» на конец квартала составит ... тыс. р.

Задача 6. Бюджетом компании «Альфа» предусмотрена выручка от реализации товаров на сумму 200 тыс. р., при этом поступление денег на расчетный счет составит 150 тыс. р. Общая сумма выплат и платежей ожидается в размере 180 тыс. р., при этом сальдо конечное в бюджете денежных средств – 25 тыс. р. В связи с этим компании «Альфа» необходим кредит в размере ... тыс. р.

Задача 7. Директор муниципального предприятия, занимающегося пассажирскими перевозками, пытается спланировать годовые расходы автопарка, состоящего из 30 автобусов. По одному автобусу имеется следующая информация: расход горючего – 20 р. на 100 км пробега; амортизация (за год) – 1 000 р. Расходы по содержанию автопарка при условии, что за год каждый автобус пройдет 10 000 км, составят ... тыс. р.

11 Автоматизация планирования и бюджетирования инновационной деятельности

Вопросы для обсуждения

- 1 Информационные технологии в бюджетировании инновационной деятельности.
- 2 Классификация применяемых в бюджетировании программно-технических средств по степени их функциональности (охвата).

Задания для рефератов и презентаций

- 1 Бюджетирование в MS Excel.
- 2 Бюджетирование в 1С.
- 3 Бюджетирование в холдингах.
- 4 Российские системы бюджетирования.
- 5 Партнерские решения на платформе 1С: Предприятие. WiseAdvice:Финансист. Бюджетирование.
- 6 Зарубежные системы, представленные на российском рынке.

Список литературы

- 1 **Агарков, А. П.** Управление инновационной деятельностью: учебник / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – М. : Дашков и К, 2018. – 208 с.
- 2 **Баринов, В. А.** Бюджетирование инновационной деятельности: учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 237 с.
- 3 **Гуськов, Ю. В.** Бюджетирование инновационной деятельности: учеб. пособие / Ю. В. Гуськов. – М. : Альфа-М; ИНФРА-М, 2018. – 190 с.
- 4 **Егоршин, А. П.** Бюджетирование инновационной деятельности: учебник / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИЭМ, 2019. – 592 с.
- 5 **Родионова, В. Н.** Бюджетирование инновационной деятельности: учеб. пособие / В. Н. Родионова. – М. : РИОР; ИНФРА-М, 2020. – 106 с.
- 6 **Сироткин, С. А.** Бюджетирование инновационной деятельности : учебник / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 263 с.
- 7 **Хруцкий, В. Е.** Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. – М. : Юрайт, 2024. – 572 с.