

КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт управления, экономики и финансов

Кафедра финансового учета

Соколов А.Ю.

**Практикум по адаптивному бюджетированию на основе
принципов бережливого производства**

Учебно-методическая разработка
для проведения занятий по лабораторному практикуму
магистрантов, обучающихся
по направлению 38.04.01 - Экономика
(магистерская программа "Аудит и финансовый менеджмент")

Казань 2017

Принято на заседании кафедры финансового учета ИУЭиФ КФУ

Протокол № 8 от 10 апреля 2017 г.

Утверждено Учебно-методической комиссией ИУЭиФ КФУ

Протокол № 7 от 14 апреля 2017 г.

Рецензенты:

Доктор экономических наук, заведующий кафедрой финансового учета ИУЭиФ, КФУ **Куликова Л.И.**

Кандидат экономических наук, доцент **Ветошкина Е.Ю.**

Практикум по адаптивному бюджетированию на основе принципов бережливого производства : учеб.-метод. разработка / А.Ю. Соколов.– Казань: Казан ун-та, 2017. – 50 с.

Учебно-методическая разработка предназначена для проведения практических занятий по лабораторному практикуму магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.01 «Экономика» (магистерская программа «Аудит и финансовый менеджмент») и имеет целью актуализацию магистрантами знаний о системе формирования информации для управления финансами коммерческого предприятия при помощи современных методов бюджетирования с использованием инструментов бережливого производства.

© Соколов А.Ю.

© Казанский университет

Содержание

Введение	4
Проектная работа № 1 «Традиционная бюджетная модель компании: критический анализ и определение направлений совершенствования системы»	6
1. Исходная информация для решения заданий по проектной работе № 1.....	6
2. Задания по проектной работе № 1	14
Задание 1.....	14
Задание 2.....	15
Задание 3.....	16
Задание 4.....	17
Самостоятельная работа «Процессно-ориентированное бюджетирование»	18
1. Исходная информация для решения заданий самостоятельной работы	18
2. Задания для самостоятельной работы	27
Проектная работа № 2 Адаптивное бюджетирование в компаниях, функционирующих на основе принципов бережливого производства	29
1. Проведение практических семинаров на площадке бережливого предприятия.	29
2. Исходная информация для решения заданий по проектной работе № 2.....	31
2. Задания по проектной работе № 2	46
Задание 1.....	46
Задание 2.....	46
Задание 3.....	47

Введение

Практикум по адаптивному бюджетированию на основе принципов бережливого производства является одной из дисциплин для подготовки магистров по направлению 38.04.01 «Экономика», профиль «Аудит и финансовый менеджмент».

Конечная цель обучения – формирование у будущих специалистов практических навыков по методологии и организации адаптивного и продвинутого бюджетирования на основе концепции бережливого производства и анализа на предприятиях разных отраслей, использованию плановой информации для принятия оперативных и стратегических управленческих решений.

Методическая разработка «Практикум по адаптивному бюджетированию на основе принципов бережливого производства» предназначена для проведения практических занятий, разработки студентами проектов по созданию бюджетной модели в бережливых компаниях и офисах, самостоятельной работы и способствует системному изучению дисциплины «Адаптивное и продвинутое бюджетирование».

Задания по методическим материалам студентами выполняются самостоятельно на практических занятиях. Решение заданий в рамках лабораторного практикума позволяет магистрантам применить теоретические знания к практике адаптивного бюджетирования и управленческого учета.

Вопросы для самостоятельной работы предназначены для углубления знаний, получаемых во время проведения лабораторного практикума, а также для самостоятельной проверки качества освоения курса и уровня овладения его основными понятиями и методиками. Поиск ответов на вопросы для самостоятельной работы в некоторых случаях предполагает привлечение дополнительной литературы по смежным дисциплинам. Ответы на вопросы для самостоятельной работы готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на практических занятиях в ходе устного опроса, а также в процессе

защиты проектов лабораторного практикума. Наиболее сложные вопросы обсуждаются с преподавателем на текущих консультациях.

При сдаче проектов, выполненных по заданиям методической разработки, оценивается степень самостоятельности работы, полнота предоставления фактического материала, достаточная для исследования поставленной проблемы, уровень практических рекомендаций, оформление работы, исполнение сроков предоставления проектов, способность отвечать на вопросы преподавателя. Форма контроля и критерии оценки: после сдачи проектной работы в установленные сроки студент допускается к ее защите для получения зачета по дисциплине «Лабораторный практикум по адаптивному бюджетированию на основе принципов бережливого производства».

Методическая разработка состоит из двух частей

Часть 1. Проектная работа № 1 «Традиционная бюджетная модель компании: критический анализ и определение направлений совершенствования системы»

- 1 Исходная информация для решения заданий по проектной работе № 1
2. Задания по проектной работе № 1
3. Контрольные вопросы
4. Самостоятельная работа магистрантов (в рамках проекта 1)

Часть 2. Проектная работа № 2 Адаптивное бюджетирование в компаниях, функционирующих на основе принципов бережливого производства

1. Проведение практических семинаров на площадке бережливого предприятия.
2. Исходная информация для решения заданий по проектной работе № 2
3. Задания по проектной работе № 2
4. Контрольные вопросы
5. Самостоятельная работа магистрантов (в рамках проекта 2)

Проектная работа № 1 «Традиционная бюджетная модель компании: критический анализ и определение направлений совершенствования системы»

1. Исходная информация для решения заданий по проектной работе № 1

Компания «Альфа» производит сувенирную продукцию (глиняные кувшины). Бюджет продаж компании «Альфа» представлен в табл. 1, динамика плановой выручки на основе договоров и кассовой выручки в течении 20X1 года – на рис. 1.

Таблица 1

Бюджет продаж компании «Альфа» за 20X1 год

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
Кол-во для продажи, ед.	2 500	1 800	2 900	2 200	9 400
Цена на ед., руб.	260	260	260	260	260
Бюджетный объем продаж, руб.	650 000	468 000	754 000	572 000	2 444 000
Приток денежных средств					
- от продаж текущего квартала, руб.	433 333	312 000	502 667	381 333	
- от продаж предыдущего квартала, руб.	110 000	216 667	156 000	251 333	
Итого приток денежных средств, руб.	543 333	528 667	658 667	632 667	2 363 333

Поступление денежных средств происходит, как правило, через 30 дней после отгрузки, поэтому в квартал сборы составляют 2/3 от суммы продаж.

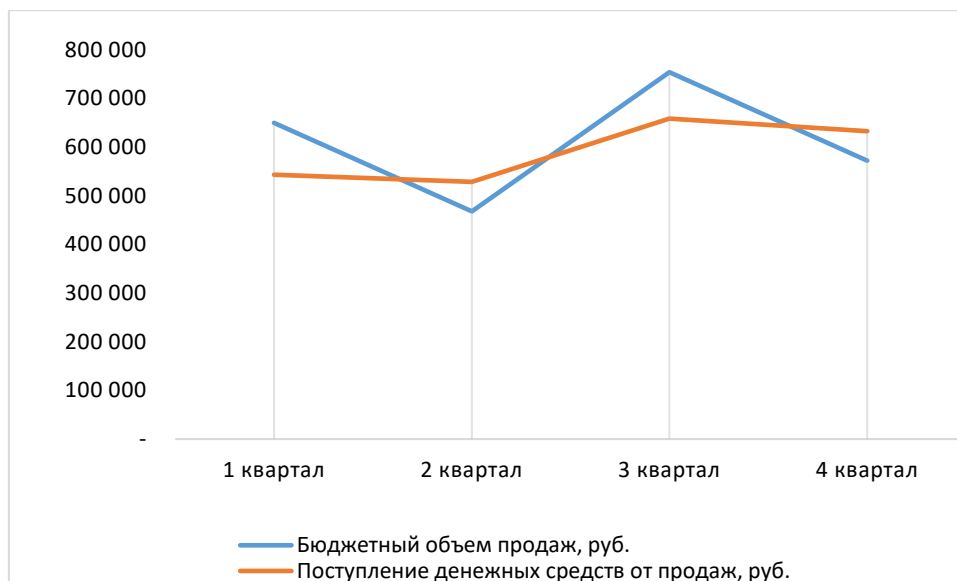


Рис. 1. Динамика плановой выручки на основе договоров и плановой кассовой выручки в течении 20X1 года

Бюджет производства компании «Альфа» представлен в табл. 2. Динамика плановых объемов производства и продаж – на рис. 2.

При этом запасы планируются в размере 25 % от продаж следующего квартала.

Таблица 2

Бюджет производства компании «Альфа» за 20X1 год

Показатели	1 квар- тал	2 квар- тал	3 квар- тал	4 квар- тал	Год
Количество для продажи, ед.	2 500	1 800	2 900	2 200	9 400
Остатки (запасы продукции) на конец периода, ед.	450	725	550	500	500
Итого	2 950	2 525	3 450	2 700	
Минус остатки (запасы продукции) на начало периода, ед.	410	450	725	550	410
Кол-во для производства, ед.	2 540	2 075	2 725	2 150	9 490

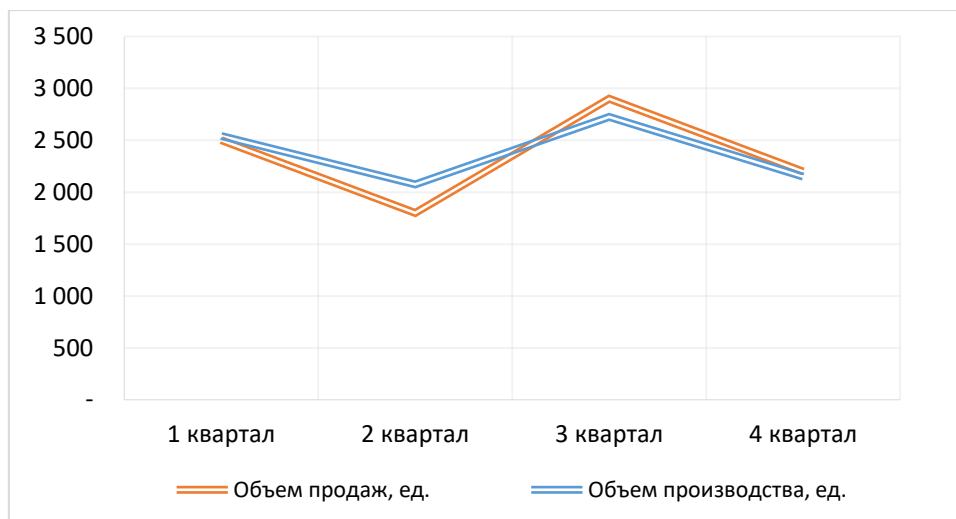


Рис. 2. Динамика плановых объемов производства и продаж

Бюджет материальных затрат состоящий из двух частей (бюджет закупок материалов и бюджет использования материалов) представлен в табл. 3.

Таблица 3

Бюджет материальных затрат компании «Альфа» за 20X1 год

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
Кол-во для производства, ед.	2 540	2 075	2 725	2 150	9 490
Умножить на норму расхода материалов (кг на ед.)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Итого материалов для производства, кг.	6 350	5 188	6 813	5 375	23 725
Плюс остатки материалов на конец периода, кг.	1 038	1 363	1 075	1 000	1 000
Итого материалов с учетом конечных запасов, кг.	7 388	6 550	7 888	6 375	24 725
Минус остатки материалов на начало периода, кг.	900	1 038	1 363	1 075	900
Покупка материалов, кг.	6 488	5 513	6 525	5 300	23 825
Умножить на стоимость	50,0				

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
единицы материала, руб.		50,0	50,0	50,0	
Стоимость приобретения материалов, руб.	324 375	275 625	326 250	265 000	1 191 250

При этом запасы материалов планируются в размере 20 % от величины расходов материалов следующего квартала.

Оплата за поставки материалов в текущем квартале составляет 70 % от закупок текущего квартала. Следовательно оплата за поставки материалов в предыдущем квартале составляет 30 % от закупок предыдущего квартала (рис. 3).

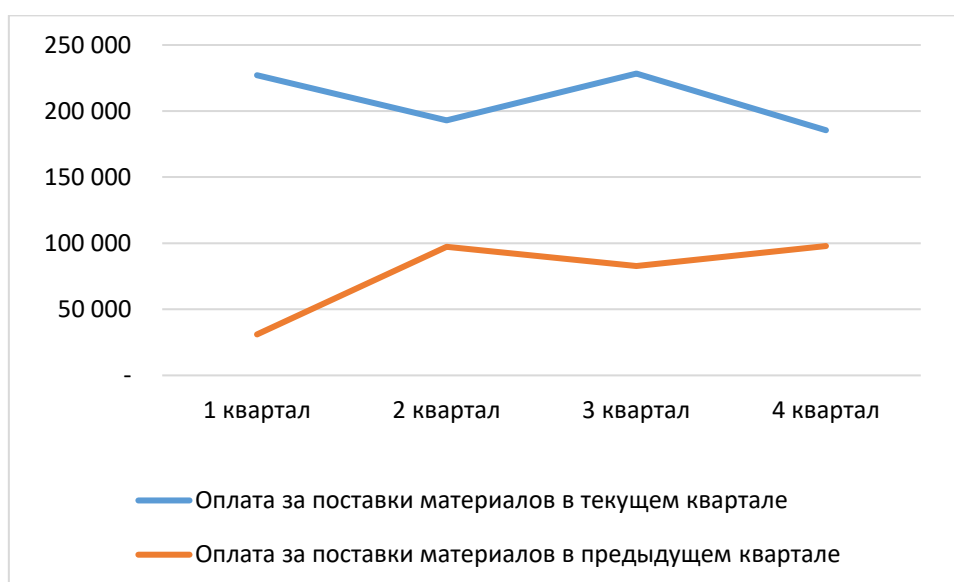


Рис. 3. Оплата за поставки материалов согласно бюджету в 20X1 году

Примечание. Денежные средства, перечисленные с расчетного счета компании «Альфа» в качестве оплаты за поступившие материалы в предыдущем квартале на начало 1 квартала 20X1 года представлены в виде погашения кредиторской задолженности поставщикам (сумма отражена в балансе за 20X0 год).

Бюджет затрат на оплату труда представлен в табл. 4. Время производства продукта в течении года оставалось неизменным (4 часа на ед.). Средняя плановая стоимость одного часа составила 12 руб./час.

Общее время на производство продуктов в год составило 37960 часов.

Общие затраты на оплату труда за год составили 455250 руб.

Примечание. В примере время производства продукта не используется при составлении бюджета накладных затрат.

Таблица 4

Бюджет затрат на оплату труда компании «Альфа» за 20X1 год

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
Кол-во для производства, ед.	2 540	2 075	2 725	2 150	9 490
Умножить на количество времени на единицу продукции (час/ед.)	4	4	4	4	4
Общее время на производство, час	10 160	8 300	10 900	8 600	37 960
Умножить на стоимость одного часа (руб./час)	12	12	12	12	12
Затраты на оплату труда, руб.	121 920	99 600	130 800	103 200	455 520

Бюджет накладных затрат компании «Альфа» за 20X1 год представлен в табл. 5.

Таблица 5

Бюджет накладных затрат компании «Альфа» за 20X1 год

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
Общее время на производство, час.	10 160	8 300	10 900	8 600	37 960
Умножить на ставку переменных накладных затрат, руб.	2	2	2	2	2
Итого переменных затрат,	20 320	16 600	21 800	17 200	75 920

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
руб.					
Постоянные накладные затраты, руб.	75 200	75 200	75 900	75 900	302 200
Итого накладные затраты	95 520	91 800	97 700	93 100	378 120
Дополнительная информация					
Для составления БДДС					
минус амортизация, руб.	8 400	8 400	8 800	8 800	34 400
Итого кассовые накладные затраты, руб.	87 120	83 400	88 900	84 300	343 720

Ставка накладных затрат определяется путем деления общей суммы накладных затрат за год на общее количество времени производства продукта (глиняных кувшинов). Данная ставка необходима для исчисления себестоимости продукта.

Бюджет управленческих затрат представлен в табл. 6. Бюджет управленческих затрат состоит из двух частей: переменные управленческие затрат и постоянные управленческие затраты. Бюджет управленческих затрат составляется с использованием плановых ставок переменной части управленческих затрат (8 руб. на ед.).

Таблица 6

Бюджет управленческих затрат компании «Альфа» за 20X1 год

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
Кол-во для продажи, ед.	2 500	1 800	2 900	2 200	9 400
Умножить на ставку переменных расходов, руб. на ед.	8	8	8	8	8
Итого переменные рас-	20 000	14 400	23 200	17 600	75 200

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Год
ходы, руб.					
Постоянные расходы, руб.					
Зарплата	25 000	25 000	25 000	25 000	100 000
Содержание офиса	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Реклама	2 000	7 000	3 000	5 000	17 000
Прочие	2 000	3 000	1 000	4 000	10 000
Итого постоянные рас- ходы, руб.	34 000	40 000	34 000	39 000	147 000
Всего расходов, руб.	54 000	54 400	57 200	56 600	222 200

Условно-постоянные управленческие затраты меняются незначительно в течении периода (поквартально) и не зависят от объемов деятельности.

При этом затраты, представленные в бюджете равны кассовым затратам в бюджете движения денежных средств (все затраты данного бюджета представлены в виде оттока денежных средств в БДДС).

Информация, необходимая для составления бюджета движения денежных средств компании «Альфа» за 20X1 год представлена в табл. 7.

Компания «Альфа» во втором квартале 20X1 года планируется взять кредит в сумме 160 000 руб. для покрытия дефицита денежных средств. При этом проценты выплачиваются по мере погашения кредита (на сумму погашения). Процент за пользование кредитом – 14 %.

Следует помнить, что к концу года кредит, полученный во втором квартале 20X1 года погашен не полностью.

Компания «Альфа» во втором квартале 20X1 года планирует приобрести дополнительно оборудование для производства сувениров (глиняных кувшинов) на сумму 110 000 руб.

Таблица 7

Информация, необходимая для составления бюджета движения денежных средств компании «Альфа» за 20X1 год

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Остатки денежных средств на начало периода, руб.	100 000			
Налоги, руб.	20 000	15 000	15 000	20 000
Приобретение оборудования, руб.		110 000		
Меры исправления дефицита денежных средств:				
– займы (кредиты)		160 000		
– погашение займа (кредита)			(70 000)	(60 000)
– проценты по займу (кредиту)			(2 625)	(4 200)

Для составления баланса 20X1 года необходима информация о начальных остатках активов, обязательств и капитала. Исходная информация представлена в балансе за 20X0 год (в табл. 8).

Примечание. Управленческий (прогнозный) баланс по определению не формируется по единым стандартам, следовательно процесс его составления не регулируется нормативными актами, методика составления управленческого баланса законодательно не закреплена и организации использует формы баланса с учетом особенностей их деятельности.

Таблица 8

Баланс на 31 декабря 20X0 года, руб.

Активы	Частные суммы	Общие суммы
Текущие активы:		
Денежные средства	100 000	
Задолженность покупателей	110 000	
Запасы материалов	45 000	
Запасы готовой продукции	87 330	342 330
Внеоборотные активы:		
Оборудование	125 000	
Амортизация	(60 000)	65 000
Итого активы		407 330
Пассивы		
Обязательства:		
Задолженность поставщикам	31 000	
Проценты за кредит к уплате	-	
Задолженность по кредиту	-	31 000
Собственный капитал:		
Уставный капитал	331 330	
Прибыль	45 000	376 330
Итого пассивы		407 330

2. Задания по проектной работе № 1

Задание 1.

Разработать бюджетную модель компании «Альфа»

1. Составить бюджет цеховой себестоимости произведенной продукции по данным таблиц 1-4, рис. 1-2.
2. Обобщить информацию по бюджетам 1-7, рис. 1-3 и предложить форму трансформационного бюджета (трансформация затрат в отток де-

нежных средств) для целей составления бюджета движения денежных средств.

3. Составить бюджет движения денежных средств.
4. Составить бюджет финансовых результатов.
5. Составить управленческий (прогнозный) баланс за 20X1 год.
6. Рассмотреть возможность использования шахматно-оборотной формы управленческого баланса
7. Рассмотреть возможность использования формы управленческого баланса по видам деятельности.
8. Рассмотреть возможность использования элементов актуарного управленческого баланса для целей формирования информации о финансовом состоянии предприятия
9. Изучить проблему оптимизации бюджетной модели в случае использования стратегических карт в рамках применения адаптивной модели бюджетирования

Задание 2.

Проведение занятия в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации «Традиционная бюджетная модель компании: критический анализ».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ бюджетирования, анализ понятий «адаптивные бюджетные показатели».

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Опишите систему объектов бюджетирования в компании «Альфа».
2. Дайте описание бюджетного контроля через призму системы оценки эффективности деятельности в рамках бюджетной модели компании Альфа
3. Опишите недостатки составления годового фиксированного бюджета.
4. Определите возможные пути радикальной децентрализации в компании «Альфа»

5. Определите недостатки составления классической формы бюджета движения денежных средств компании «Альфа».
6. Определите недостатки составления классической формы бюджета прибылей и убытков компании «Альфа».
7. Определите недостатки методики калькулирования себестоимости сувениров в компании «Альфа».
8. Проведите критический анализ формы бюджета затрат на оплату труда в компании «Альфа».
9. Как можно усовершенствовать форму бюджета управленческих затрат компании ?
10. Дайте определение адаптивного бюджетирования, опишите его сущность, принципы, основные функции.

Задание 3.

Проведение занятия в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации «Трансформация традиционной бюджетной модели в адаптивную».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ адаптивного бюджетирования, анализ понятий «декомпозиция целей в адаптивном бюджетировании».

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Опишите возможные этапы процесса трансформации классической модели бюджетирования в адаптивную.
2. Опишите систему объектов адаптивного бюджетирования в компании «Альфа»
3. Представьте алгоритм планирования затрат и результатов в системе адаптивного бюджетирования.
4. Приведите примеры стратегических целей компании в рамках адаптивного бюджетирования в компании «Альфа»

5. Представьте относительные показатели в адаптивном бюджетировании для компании «Альфа»
6. Перечислите функции сотрудников отдела управленческого учета и анализа, оказывающих помощь при подготовке бюджетов в компании «Альфа».
7. Опишите достоинства и недостатки адаптивного бюджетирования.
8. Сравните модель адаптивного бюджетирования с моделью продвинутого бюджетирования.

Задание 4.

Проведение занятия в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации «Трансформация традиционной бюджетной модели в систему адаптивного бюджетирования на основе принципов бережливого производства».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ адаптивного бюджетирования на предприятиях, использующих принципы бережливого производства, анализ понятий «относительные цели потока создания ценности продукта».

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Опишите и структурируйте поток создания ценностей в компании «Альфа», как основной объект управленческого учета и бюджетирования в бережливом производстве.
2. Структурируйте бюджет накладных затрат с позиции выделения потока создания ценности (выделите затраты потока и затраты вне потока)
3. Структурируйте бюджет управленческих затрат с позиции выделения потока создания ценности (выделите затраты потока и затраты вне потока)
4. Предложите новую форму бюджета прибылей и убытков с выделением потока создания ценностей.

5. Опишите проблемы, с которыми столкнется компания «Альфа» в процессе трансформации традиционной бюджетной модели в систему адаптивного бюджетирования на основе принципов бережливого производства

6. Выделите элементы адаптивного бюджетирования в системе бюджетов в разрезе потоков создания ценности.

7. Поясните как совместить скользящие бюджеты и бюджеты в разрезе потоков создания ценностей.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные направления совершенствования системы бюджетирования, осуществляемые бухгалтерами-аналитиками в процессе трансформации традиционной бюджетной модели в адаптивную.

2. Классифицируйте относительные бюджетные показатели, на которые должны ориентироваться компании внедряющие элементы адаптивного бюджетирования

3. Что собой представляет радикальная децентрализация как элемент адаптивного бюджетирования ?

Самостоятельная работа «Процессно-ориентированное бюджетирование»

1. Исходная информация для решения заданий самостоятельной работы

Компания «Бета» производит несколько видов продукции. Бюджетная модель компании является процессно-ориентируемой (используются элементы бюджетирования затрат и результатов по видам деятельности или АВ-бюджетирования). Бюджет продаж за 1 квартал 20X1 года в сочетании с элементами трансформационной таблицы для перевода доходов в приток денежных средств компании «Бета» представлен в табл. 9 и рис. 4.

Таблица 9

Бюджет продаж компании «Бета» за 1 квартал 20X1 года

Продукты	Модель А	Модель В	Модель С	Всего
Количество для продажи, ед.	12 000	25 000	5 000	42 000
Цена, руб./ед.	200	250	120	X
Плановый объем продаж, руб.	2 400 000	6 250 000	600 000	9 250 000
Трансформация: приток денежных средств				
от продаж текущего квартала, руб.	1 600 000	4 166 667	400 000	X
от продаж предыдущего квартала, руб.	1 080 000	2 500 000	160 000	X
Итого приток денежных средств, руб.	2 680 000	6 666 667	560 000	9 906 667

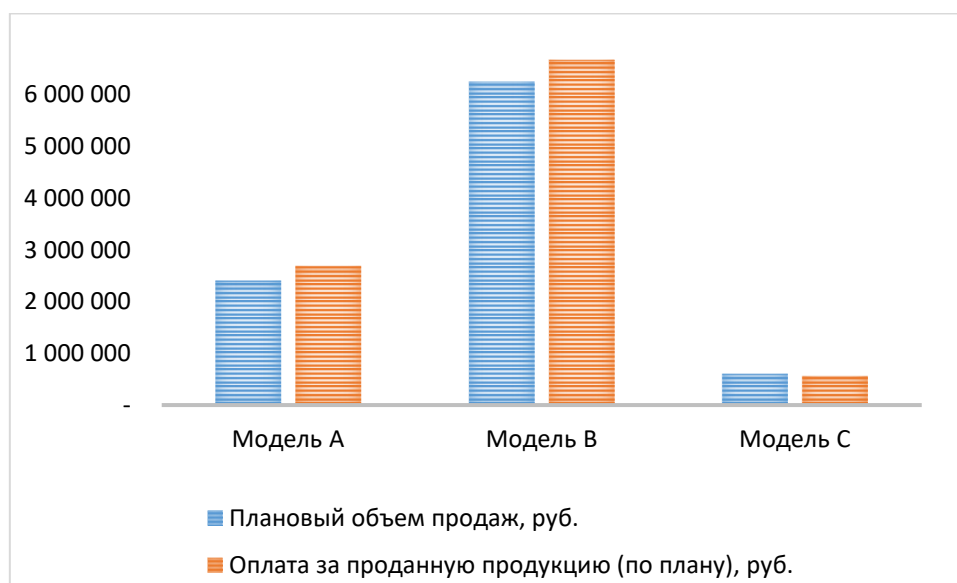


Рис. 4. Плановый объем продаж и производства по моделям

Бюджет производства компании «Бета» представлен в табл. 10.

При этом динамика запасов отсутствует.

Бюджет материальных затрат состоящий из трех частей (бюджет закупок материалов, бюджет использования материалов, трансформационный блок для расчета бюджета движения денежных средств) представлен в табл. 11.

При этом запасы материалов планируются в размере 20 % от величины расходов материалов.

Оплата за поставки материалов в текущем квартале составляет 80 % от закупок текущего квартала. Следовательно оплата за поставки материалов в предыдущем квартале составляет 20 % от закупок предыдущего квартала.

Таблица 10

Бюджет производства компании «Бета» за 1 квартал 20X1 года

Продукты	Модель А	Модель В	Модель С	Всего
Кол-во для продажи, ед.	12 000	25 000	5 000	42 000
Остатки (запасы продукции) на конец периода, ед.	3 000	6 250	1 250	10 500
Итого	15 000	31 250	6 250	X
Минус остатки (запасы продукции) на начало периода, ед.	3 000	6 250	1 250	10 500
Количество для производства, ед.	12 000	25 000	5 000	42 000

Примечание. Денежные средства, перечисленные с расчетного счета компании «Бета» в качестве оплаты за поступившие материалы в предыдущем квартале на начало 1 квартала 20X1 года представлены в виде погашения кредиторской задолженности поставщикам (сумма отражена в управленческом балансе за 1 квартал 20X0 года).

Таблица 11

Бюджет материальных затрат компании «бета» за 1 квартал 20X1 года

Продукты	Модель А	Модель В	Модель С	Всего
Количество для производства, ед.	12 000	25 000	5 000	42 000
Умножить на норму расхода материалов (грамм на ед.)	60	120	150	X
Итого материалов для производства, грамм	720 000	3 000 000	750 000	4 470 000
Плюс остатки материалов на конец периода, грамм	144 000	600 000	150 000	894 000
Итого материалов с учетом конечных запасов, грамм	864 000	3 600 000	900 000	5 364 000
Минус остатки материалов на начало периода, грамм	144 000	600 000	150 000	894 000
Покупка материалов, грамм	720 000	3 000 000	750 000	4 470 000
Умножить на стоимость единицы материала, руб.	0,5	0,3	0,2	X
Стоимость приобретения материалов, руб.	360 000	900 000	150 000	1 410 000
Отток денежных средств, руб.				
Оплата за поставки материалов в текущем квартале	288 000	720 000	120 000	1 128 000
Оплата за поставки материалов в предыдущем квартале	72 000	180 000	40 000	292 000
Итого отток денег	360 000	900 000	160 000	1 420 000

Бюджет затрат на оплату труда представлен в табл. 12. Время производства продукта в течении квартала оставалось неизменным (2 часа на ед.). Средняя плановая стоимость одного часа составила 30 руб./час.

Таблица 12

Бюджет затрат на оплату труда компании «Бета» по видам продукции 1 квартал за 20X1 года

Изделия	Модель А	Модель В	Модель С	Всего
Количество для производства, ед.	12 000	25 000	5 000	42 000
Умножить на кол-во времени на единицу продукции, час/ед.	2	3	4	X
Общее время на производство, час	24 000	75 000	20 000	119 000
Умножить на стоимость одного часа, руб./час.	30	30	30	X
Затраты на оплату труда, руб.	720 000	2 250 000	600 000	3 570 000

Бюджет носителей затрат компании «Бета» за 1 квартал 20X1 года составлен на основе принципов процессно-ориентированного управления. Данный бюджет представлен в табл. 13.

В компании «Бета» выделены следующие виды деятельности, в разрезе которых собираются затраты:

- Организация и подготовка производства
- Наладка оборудования
- Изготовление схем
- Контроль качества
- Хранение материалов и готовой продукции

- Исполнение заказов
- Управление

К каждой группе функциональных затрат определяется кост-драйвер.

Бюджет накладных затрат компании «Бета» за 1 квартал 20X1 года составлен на основе принципов процессно-ориентированного управления. Данный бюджет представлен в табл. 14. Состав удельных накладных затрат представлен на рис. 5. Структура удельных накладных затрат в процентах представлена на рис. 6.

Таблица 13

Функциональный АВ-бюджет носителей затрат компании «Бета» за 1 квартал 20X1 года

Виды деятельности	Носитель затрат	Модель А	Модель В	Модель С	Всего
Организация и подготовка производства	количество партий, парт.	2	6	12	20
Наладка оборудования					
Изготовление схем	время работы основного оборудования, час.	15 000	20 000	6 000	41 000
Контроль качества	количество проверок, ед.	70	10	20	100
Хранение материалов и готовой продукции	вес материалов и готовой продукции, кг	800	2 400	600	3 800
Исполнение заказов	количество заказов, заказ	10	5	5	20
Управление	Равномерное распределение	1	1	1	3

Стоимость носителей затрат определяется путем деления общей суммы накладных затрат по виду деятельности на общее количество драйверов. Данные ставки необходимы для исчисления себестоимости продукта методом ABC.

Затраты, представленные в АВ-бюджете равны кассовым затратам в бюджете движения денежных средств (все затраты данного бюджета представлены в виде оттока денежных средств в БДДС).

Таблица 14

Функциональный АВ-бюджет накладных затрат компании «Бета» за 1 квартал 20X1 года

Виды деятельности	Затраты на единицу, руб.	Модель А	Модель В	Модель С	Всего
Организация и подготовка производства	997,05	1 994,10	5 982,30	11 964,59	19 940,99
Наладка оборудования	514,52	1 029,03	3 087,10	6 174,21	10 290,35
Изготовление схем	4,05	60 822,07	81 096,09	24 328,83	166 246,98
Контроль качества	160,79	11 255,30	1 607,90	3 215,80	16 079,00
Хранение материалов и готовой продукции	6,85	5 477,93	16 433,79	4 108,45	26 020,17
Исполнение заказов	2 051,38	20 513,76	10 256,88	10 256,88	41 027,53
Управление	19 298,33	19 298,33	19 298,33	19 298,33	57 894,98
Итого	X	120 390,52	137 762,39	79 347,09	337 500,00
Накладные затраты на единицу продукции					X
Для составления БДДС					
Минус амортизация					150 000,00
Затраты					187 500,00

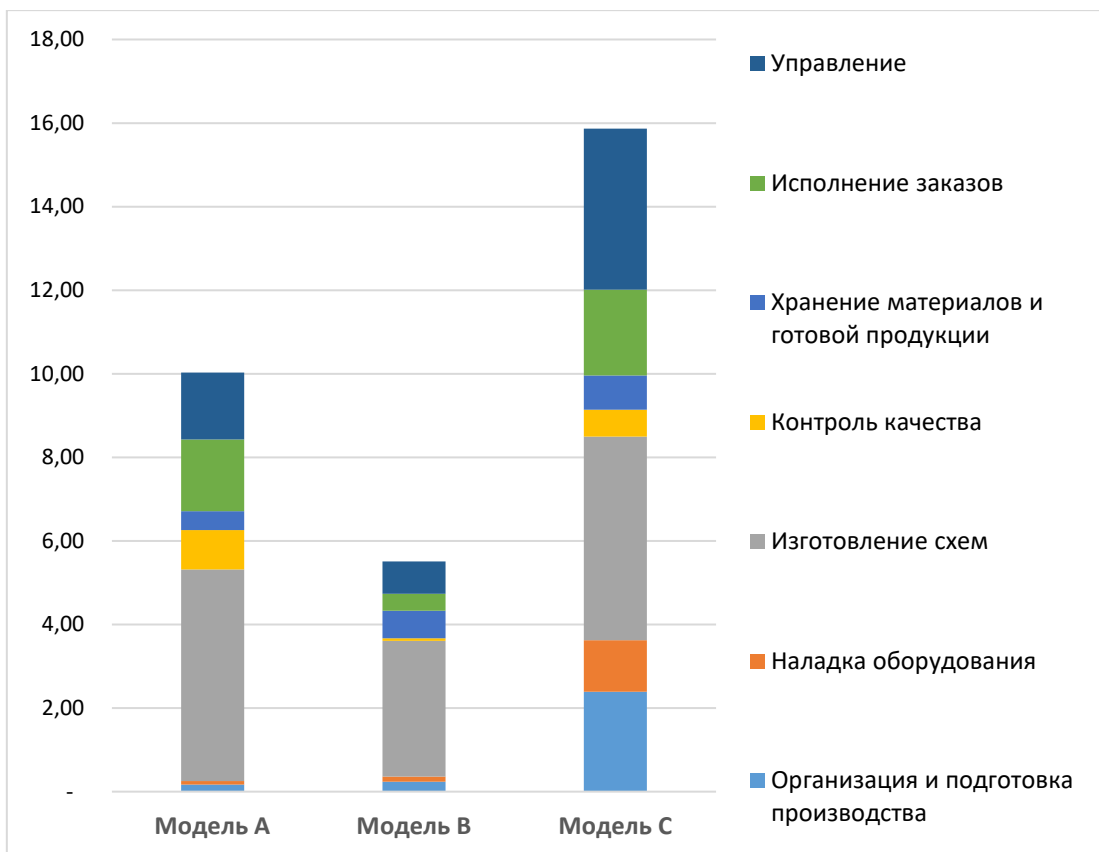


Рис. 5. Удельные затраты по видам деятельности, руб. на ел.

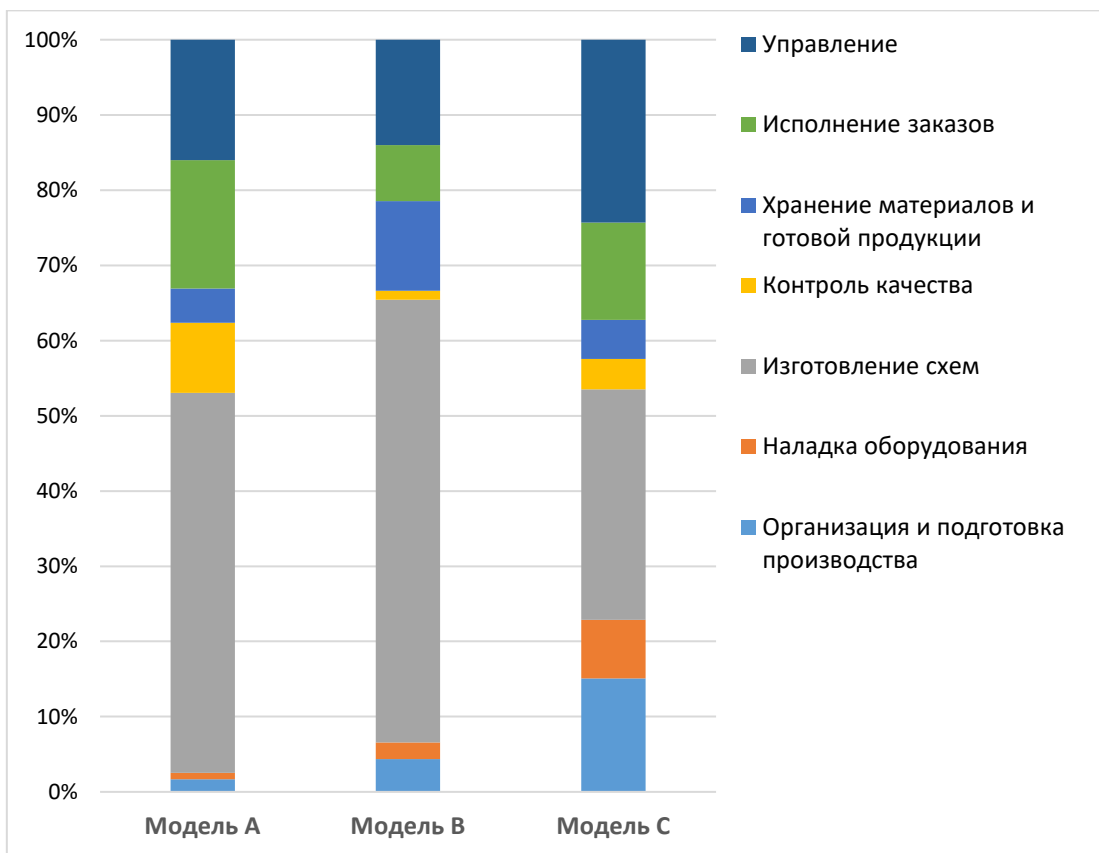


Рис. 6. Удельные затраты по видам деятельности: структура в %%

Бюджет движения денежных средств компании «Бета» за 1 квартал 20X1 года представлен в табл. 15.

Таблица 15

Бюджет движения денежных средств компании «Бета»
за 1 квартал 20X1 года

Остатки денежных средств на начало периода	5 000
Приток денежных средств	9 906 667
Итого денежных средств	9 911 667
Отток денежных средств	
Материалы	1 420 000
Зарплата	3 570 000
Накладные затраты	187 500
Налоги	46 300
Оборудование	300 000
Итого отток	5 523 800
Превышение/дефицит	4 387 867
Остатки денежных средств на конец периода	4 387 867

Компания «Бета» в первом квартале 20X1 года планирует приобрести дополнительно оборудование для производства продукции на сумму 300 000 руб.

Для составления баланса на конец 1 квартала 20X1 года необходима информация о начальных остатках активов, обязательств и капитала. Исходная информация представлена в балансе на 1 января 20X1 года (в табл. 16).

Примечание. Управленческий (прогнозный) баланс в рамках АВ-бюджетирования может составляться по видам деятельности. Он может быть шахматно-оборотным, т.е. с учетом изменений в статьях активов и пассивов за период. Особое значение имеет расшифровка отдельных статей баланса, которые могут быть представлены более детально.

Таблица 16

Баланс на 1 января 20X1 года, руб.

Текущие активы		
Денежные средства	5 000	
Задолженность покупателей	3 740 000	
Запасы материалов	282 000	
Запасы готовой продукции	1 329 375	5 356 375
Внеоборотные активы		
Оборудование	750 000	
Амортизация	60 000	690 000
Итого активы		6 046 375
Пассивы		
Обязательства		
Задолженность поставщикам	292 000	292 000
Собственный капитал		
Уставный капитал	5 076 000	
Добавочный капитал	25 875	
Резервный капитал	242 000	
Прибыль	410 500	5 754 375
Итого пассивы		6 046 375

2. Задания для самостоятельной работы

В процессе выполнения самостоятельного задания необходимо выполнить следующее

1. Показать алгоритм действий бухгалтера-аналитика в процессе бюджетирования при производстве нескольких видов продукции .
2. Составить бюджет себестоимости произведенной продукции на основе логики процессного бюджетирования по данным таблиц 9-14.
3. Составить бюджет финансовых результатов в разрезе производимых продуктов.

4. Составить управленческий (прогнозный) баланс за 1 квартал 20X1 года.

5. Определите возможные пути радикальной децентрализации в компании «Бета».

6. Определите возможные потоки создания ценности в компании «Бета», представив, ее менеджеры рассматривают вариант внедрения принципов бережливого производства.

В процессе выполнения самостоятельного задания необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Пояснить почему традиционный бюджет компании «Бета» не способствует постоянному повышению качества процессов.

2. Определите недостатки составления классической формы бюджета прибылей и убытков компании «Бета».

3. Проведите критический анализ формы АВ-бюджета в компании «Бета».

4. Опишите систему объектов адаптивного бюджетирования в компании «Бета»

5. Представьте алгоритм планирования затрат и результатов в системе адаптивного бюджетирования в компании «Бета».

6. Приведите примеры стратегических целей компании в рамках адаптивного бюджетирования в компании «Бета»

7. Представьте относительные показатели в адаптивном бюджетировании для компании «Бета»

Рекомендуемая литература

1. Maskell В.Н. Practical Lean Accounting: A Proven System for Measuring and Managing the Lean Enterprise / В.Н. Maskell. - CRC Press, 2011. - 475

Проектная работа № 2 Адаптивное бюджетирование в компаниях, функционирующих на основе принципов бережливого производства

1. Проведение практических семинаров на площадке бережливого предприятия.

Исследование информационных систем и методов бережливого производства по материалам компании ОАО «Спартак».

Изучение опыта внедрения бережливого производства. Знакомство с обновленной технологической линией (с выделенными производственными ячейками) начинается с процесса раскроя обуви, где под воздействием прессы "вырубается" материалы для верха будущего изделия и подкладки. Подробно изучается деятельность данных производственных ячеек. Реорганизация цехов раскроя и пошива обуви в производственные ячейки ОАО «Спартак» позволило осуществить оптимизацию производственных площадей предприятия и сократить время на транспортировку материалов между производственными участками. Процесс пошива обуви также осуществляется в рамках производственных ячеек. Сборка обуви проводится на конвейере, который позволяет получить готовую пару обуви через двадцать минут после начала её изготовления.

Изучение опыта формирования потоков создания ценности на производственном предприятии. Сбор учетно-аналитической информации по потокам создания ценности продуктов. Анализ действующих систем бюджетирования затрат и результатов в бережливом производстве.

Анализ результатов внедрения бережливого производства на предприятии ОАО «Спартак»:

- рост производительности – на 36,4%;
- сокращение незавершенного производства – в шесть раз;
- сокращение время выполнения производственного заказа – в пять раз;
- сокращение производственных площадей – на 32 % (что составило 2 300 кв. м).

– переход на выпуск обуви малыми партиями, что позволило увеличить заработную плату на 38%.

– совокупный экономический эффект от мероприятий по бережливому производству составил 102 946 000 рублей.

Проведение по результатам исследования занятия в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации «Информационное обслуживание процессов бережливого производства».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ сбора бюджетной и учетной информации на предприятиях, функционирующих с использованием принципов бережливого производства.

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Опишите проблемы трансформации учетно-аналитической и бюджетной систем предприятия в процессе перехода от классических схем производства к использованию моделей бережливого производства

2. Дайте классификацию потоков создания ценности на предприятии по производству обуви

3. Определите структуру потока создания ценности на предприятии по производству обуви

4. Опишите влияние цеховой структуры на процесс составления общего бюджета компании и рассмотрите преимущества перехода от цеховой структуры к производственным ячейкам.

5. Опишите схему использования элементов управленческого учета на основе принципов «Точно в срок» в рамках бюджетной модели бережливого производства

6. Опишите схему использования элементов управленческого учета на основе принципов «Канбан» в рамках бюджетной модели бережливого производства

2. Исходная информация для решения заданий по проектной работе

№ 2

Компания «Сигма» производит женскую, мужскую и детскую обувь. Компания использует потоковую схему организации бережливого производства.

Потоки создания ценности имеют сложную структуру. В каждом потоке производится по 2 продукта. По характеру потоки создания ценности являются производственными (расширенный поток в настоящий момент на предприятии не применяется).

Бюджетная модель компании «Сигма» построена на условных данных. Остатки непроданной продукции стабильны.

Еженедельный бюджет продаж в разрезе потоков создания ценности компании «Сигма» представлен в табл. 17-18.

Еженедельный бюджет производства в разрезе потоков создания ценности представлен в табл. 19-20.

Нормы расхода материалов на производство обуви представлены в табл. 21.

Бюджет материальных затрат в разрезе потоков создания ценностей представлен в табл. 22-23.

Бюджет затрат на оплату труда и одновременно бюджет распределения трудовых ресурсов в разрезе потоков создания ценностей представлен в табл. 24-25.

Бюджет накладных затрат потоков (накладных затрат прямо относящихся на потоки создания ценностей либо распределяемых между ними) представлен в табл. 26-27.

Бюджет накладных затрат вне потоков (накладных затрат не относимых на потоки создания ценностей) представлен в табл. 28.

Остатки денежных средств на начало недели для целей составления бюджета движения денежных средств представлены в табл. 29

Таблица 17

Еженедельный бюджет продаж в разрезе потоков создания ценности компании «Сигма» (часть 1)

Потоки	Продукты	Показатели	Неделя 1	Неделя 2
Поток "Детская обувь"	A01	количество для продажи, пар обуви	100	105
		цена, руб.	1 100	1 100
		доходы от продаж, руб.	110 000	115 500
	A02	количество для продажи, пар обуви	120	150
		цена, руб.	1 000	1 000
		доходы от продаж, руб.	120 000	150 000
Итого			230 000	265 500
поток "Ботинки мужские"	B01	количество для продажи, пар обуви	120	120
		цена, руб.	3 800	3 800
		доходы от продаж, руб.	456 000	456 000
	B02	количество для продажи, пар обуви	95	100
		цена, руб.	3 200	3 200
		доходы от продаж, руб.	304 000	320 000
Итого			760 000	776 000
поток "Сапоги женские"	C01	количество для продажи, пар обуви	130	100
		цена, руб.	4 800	4 800
		доходы от продаж, руб.	624 000	480 000
	C02	количество для продажи, пар обуви	150	150
		цена, руб.	5 100	5 100
		доходы от продаж, руб.	765 000	765 000
Итого			1 389 000	1 245 000
Итого			2 379 000	2 286 500

Таблица 18

Еженедельный бюджет продаж в разрезе потоков создания ценности компании «Сигма» (часть 2)

Потоки	Продукты	Показатели	Неделя 3	Неделя 4	Итого месяца
Поток "Детская обувь"	A01	количество для продажи, пар обуви	80	120	405
		цена, руб.	1 100	1 100	1 100
		доходы от продаж, руб.	88 000	132 000	445 500
	A02	количество для продажи, пар обуви	160	130	560
		цена, руб.	1 000	1 000	1 000
		доходы от продаж, руб.	160 000	130 000	560 000
итого			248 000	262 000	1 005 500
поток "Ботинки мужские"	B01	количество для продажи, пар обуви	120	130	490
		цена, руб.	3 800	3 800	3 800
		доходы от продаж, руб.	456 000	494 000	1 862 000
	B02	количество для продажи, пар обуви	100	104	399
		цена, руб.	3 200	3 200	3 200
		доходы от продаж, руб.	320 000	332 800	1 276 800
итого			776 000	826 800	3 138 800
поток "Сапоги женские"	C01	количество для продажи, пар обуви	100	130	460
		цена, руб.	4 800	4 800	4 800
		доходы от продаж, руб.	480 000	624 000	2 208 000
	C02	количество для продажи, пар обуви	100	100	500
		цена, руб.	5 100	5 100	5 100
		доходы от продаж, руб.	510 000	510 000	2 550 000
итого			990 000	1 134 000	4 758 000
итого			2 014 000	2 222 800	8 902 300

Таблица 19

Еженедельный бюджет производства в разрезе потоков создания ценности компании «Сигма» (часть 1)

Потоки	Продукты	Показатели	Неделя 1	Неделя 2
Поток "Детская обувь"	A01	объем продаж, пар обуви	100	105
		брак в производстве, К	0,04	0,05
		объем производства, пар обуви	104	111
	A02	объем продаж, пар обуви	120	150
		брак в производстве, К	0,03	0,04
		объем производства, пар обуви	124	156
Итого			228	267
поток "Ботинки мужские"	B01	объем продаж, пар обуви	120	120
		брак в производстве, К	0,06	0,04
		объем производства, пар обуви	128	125
	B02	объем продаж, пар обуви	95	100
		брак в производстве, К	0,03	0,03
		объем производства, пар обуви	98	103
Итого			226	228
поток "Сапоги женские"	C01	объем продаж, пар обуви	130	100
		брак в производстве, К	0,03	0,03
		объем производства, пар обуви	134	103
	C02	объем продаж, пар обуви	150	150
		брак в производстве, К	0,07	0,02
		объем производства, пар обуви	161	153
Итого			295	256
Итого			749	751

Таблица 20

Еженедельный бюджет производства в разрезе потоков создания
ценности компании «Сигма» (часть 2)

Потоки	Продукты	Показатели	Неделя 3	Неделя 4	Итого месяц
Поток "Дет- ская обувь"	A01	объем продаж, пар обуви	80	120	405
		брак в производстве, К	0,03	0,06	0,045
		объем производства, пар обуви	83	128	424
	A02	объем продаж, пар обуви	160	130	560
		брак в производстве, К	0,03	0,04	0,035
		объем производства, пар обуви	165	136	580
ИТОГО			248	264	1004
поток "Бо- тинки муж- ские"	B01	объем продаж, пар обуви	120	130	490
		брак в производстве, К	0,03	0,06	0,0475
		объем производства, пар обуви	124	138	514
	B02	объем продаж, пар обуви	100	104	399
		брак в производстве, К	0,05	0,05	0,04
		объем производства, пар обуви	105	110	415
ИТОГО			229	248	929
поток "Сапо- ги женские"	C01	объем продаж, пар обуви	100	130	460
		брак в производстве, К	0,04	0,04	0,035
		объем производства, пар обуви	104	136	477
	C02	объем продаж, пар обуви	100	100	500
		брак в производстве, К	0,03	0,04	0,04
		объем производства, пар обуви	103	104	520
ИТОГО			207	240	997
ИТОГО			684	752	2930

Таблица 21

Нормы расхода материалов на производство обуви компании «Сигма»

Расход материалов А01				
	ед изм	кол-во	цена	итог
M01	шт	2	5	10
M02	шт	1	20	20
M03	кв. дм.	20	6	120
M04	кв. дм.	25	7	175
M05	кв. дм.	20	3	60
Итого				385

Расход материалов А02				
	ед изм	кол-во	цена	итог
M01	шт	2	5	10
M02	шт	15	20	300
M03	кв. дм.	20	6	120
M04	кв. дм.	2	7	14
M05	кв. дм.	12	3	36
Итого				480

Расход материалов В01				
	ед изм	кол-во	цена	итог
M01	шт	2	5	10
M02	кв. дм.	24	20	480
M03	кв. дм.	28	6	168
M04	ед	2	7	14
M05	кв. дм.	24	3	72
M06	кв. дм.	21	6	126
M07	кв. дм.	10	7	70
M08	кв. дм.	8	6	48
Итого				988

Расход материалов В01				
	ед изм	кол-во	цена	итог
M01	шт	2	5	10
M02	кв. дм.	30	20	600
M03	кв. дм.	30	6	180
M04	ед	2	7	14
M05	кв. дм.	25	3	75
M06	кв. дм.	20	6	120
M07	кв. дм.	25	7	175
M08	кв. дм.	30	6	180
Итого				1354

Расход материалов С01				
	ед изм	кол-во	цена	итог
M01	шт	4	5	20
M02	кв. дм.	45	20	900
M03	кв. дм.	10	6	60
M04	ед	1	7	7
M05	кв. дм.	5	3	15
M06	кв. дм.	45	6	270
M07	кв. дм.	45	7	315
M08	кв. дм.	20	6	120
M09	кв. дм.	20	3	60
M10	кв. дм.	30	0,5	15
M11	кв. дм.	30	8	240
Итого				2022

Расход материалов С02				
	ед изм	кол-во	цена	итог
M01	шт	5	5	25
M02	кв. дм.	42	20	840
M03	кв. дм.	20	6	120
M04	ед	1	7	7
M05	кв. дм.	5	3	15
M06	кв. дм.	42	6	252
M07	кв. дм.	42	7	294
M08	кв. дм.	20	6	120
M09	кв. дм.	20	3	60
M10	кв. дм.	25	0,5	12,5
M11	кв. дм.	35	8	280
Итого				2025,5

Таблица 22

Бюджет материальных затрат в разрезе потоков компании «Сигма» (часть 1)

ПОТОК	Материал	Ед. изм	Неделя 1			Неделя 2		
			кол-во	цена	затраты	кол-во	цена	затраты
Детская обувь	M01	шт	456	5	2 280	534	5	2 670
	M02	шт	1964	20	39 280	2451	20	49 020
	M03	кв. дм.	4560	6	27 360	5340	6	32 040
	M04	кв. дм.	2848	7	19 936	3087	7	21 609
	M05	кв. дм.	3568	3	10 704	4092	3	12 276
Итого					99 560			117 615
Мужские ботинки	M01	шт	452	5	2 260	456	5	2 280
	M02	кв. дм.	6012	20	120 240	6090	20	121 800
	M03	кв. дм.	6524	6	39 144	6590	6	39 540
	M04	ед	452	7	3 164	456	7	3 192
	M05	кв. дм.	5522	3	16 566	5575	3	16 725
	M06	кв. дм.	4648	6	27 888	4685	6	28 110
	M07	кв. дм.	3730	7	26 110	3825	7	26 775
	M08	кв. дм.	3964	6	23 784	4090	6	24 540
Итого					259 156			262 962
Женская обувь	M01	шт	1341	5	6 705	1177	5	5 885
	M02	кв. дм.	12792	20	255 840	11061	20	221 220
	M03	кв. дм.	4560	6	27 360	4090	6	24 540
	M04	ед	295	7	2 065	256	7	1 792
	M05	кв. дм.	1475	3	4 425	1280	3	3 840
	M06	кв. дм.	12792	6	76 752	11061	6	66 366
	M07	кв. дм.	12792	7	89 544	11061	7	77 427
	M08	кв. дм.	5900	6	35 400	5120	6	30 720
	M09	кв. дм.	5900	3	17 700	5120	3	15 360
	M10	кв. дм.	8045	0,5	4 023	6915	0,5	3 458
	M11	кв. дм.	9655	8	77 240	8445	8	67 560
Итого					597 054			518 168
На все потоки	M01	шт	2249	5	11 245	2167	5	10 835
	M02	кв. дм.	20768	20	415 360	19602	20	392 040
	M03	кв. дм.	15644	6	93 864	16020	6	96 120
	M04	ед	3595	7	25 165	3799	7	26 593
	M05	кв. дм.	10565	3	31 695	10947	3	32 841
	M06	кв. дм.	17440	6	104 640	15746	6	94 476
	M07	кв. дм.	16522	7	115 654	14886	7	104 202
	M08	кв. дм.	9864	6	59 184	9210	6	55 260
	M09	кв. дм.	5900	3	17 700	5120	3	15 360
	M10	кв. дм.	8045	0,5	4 023	6915	0,5	3 458
	M11	кв. дм.	9655	8	77 240	8445	8	67 560
ИТОГО					955 770			898 745

Таблица 23

Бюджет материальных затрат в разрезе потоков (часть 2)

ПОТОК	Материал	Ед. изм	Неделя 3			Неделя 4			итого за месяц
			кол-во	цена	затраты	кол-во	цена	затраты	
Детская обувь	M01	шт	496	5	2 480	528	5	2 640	10 070
	M02	шт	2558	20	51 160	2168	20	43 360	182 820
	M03	кв. дм.	4960	6	29 760	5280	6	31 680	120 840
	M04	кв. дм.	2405	7	16 835	3472	7	24 304	82 684
	M05	кв. дм.	3640	3	10 920	4192	3	12 576	46 476
Итого					111 155			114 560	442 890
Мужские ботинки	M01	шт	458	5	2 290	496	5	2 480	9 310
	M02	кв. дм.	6126	20	122 520	6612	20	132 240	496 800
	M03	кв. дм.	6622	6	39 732	7164	6	42 984	161 400
	M04	ед	458	7	3 206	496	7	3 472	13 034
	M05	кв. дм.	5601	3	16 803	6062	3	18 186	68 280
	M06	кв. дм.	4704	6	28 224	5098	6	30 588	114 810
	M07	кв. дм.	3865	7	27 055	4130	7	28 910	108 850
	M08	кв. дм.	4142	6	24 852	4404	6	26 424	99 600
Итого					264 682			285 284	1 072 084
Женская обувь	M01	шт	931	5	4 655	1064	5	5 320	22 565
	M02	кв. дм.	9006	20	180 120	10488	20	209 760	866 940
	M03	кв. дм.	3100	6	18 600	3440	6	20 640	91 140
	M04	ед	207	7	1 449	240	7	1 680	6 986
	M05	кв. дм.	1035	3	3 105	1200	3	3 600	14 970
	M06	кв. дм.	9006	6	54 036	10488	6	62 928	260 082
	M07	кв. дм.	9006	7	63 042	10488	7	73 416	303 429
	M08	кв. дм.	4140	6	24 840	4800	6	28 800	119 760
	M09	кв. дм.	4140	3	12 420	4800	3	14 400	59 880
	M10	кв. дм.	5695	0,5	2 848	6680	0,5	3 340	13 668
	M11	кв. дм.	6725	8	53 800	7720	8	61 760	260 360
Итого					418 915			485 644	2 019 780
На все потоки	M01	шт	1885	5	9 425	2088	5	10 440	41 945
	M02	кв. дм.	17690	20	353 800	19268	20	385 360	1 546 560
	M03	кв. дм.	14682	6	88 092	15884	6	95 304	373 380
	M04	ед	3070	7	21 490	4208	7	29 456	102 704
	M05	кв. дм.	10276	3	30 828	11454	3	34 362	129 726
	M06	кв. дм.	13710	6	82 260	15586	6	93 516	374 892
	M07	кв. дм.	12871	7	90 097	14618	7	102 326	412 279
	M08	кв. дм.	8282	6	49 692	9204	6	55 224	219 360
	M09	кв. дм.	4140	3	12 420	4800	3	14 400	59 880
	M10	кв. дм.	5695	0,5	2 848	6680	0,5	3 340	13 668
	M11	кв. дм.	6725	8	53 800	7720	8	61 760	260 360
ИТОГО					794 752			885 488	3 534 754

Таблица 24

Бюджет затрат на оплату труда в разрезе потоков компании «Сигма» (часть 1)

поток	показатели	Неделя 1			Неделя 2		
		количество во, чел	Ставка зарплаты с отчислениями	Затраты	количество во, чел	Ставка зарплаты с отчислениями	Затраты
Детская обувь	количество для производ- ства	228			267		
	основные рабочие	6	50	68 400	7	50	93 450
	обслуживающий персонал	2	60	120	2	60	120
	управленческий персонал	1	70	70	1	70	70
	количество пар обуви на одного работника	25,33			26,70		
Итого		9		68 590	10		93 640
Мужские ботинки	количество для производ- ства	226			228		
	основные рабочие	25	50	282 500	25	50	285 000
	обслуживающий персонал	7	60	420	6	60	360
	управленческий персонал	2	70	140	2	70	140
	количество пар обуви на одного работника	6,65			6,91		
Итого		34		283 060	33		285 500
Женские сапоги	количество для производ- ства	295			256		

поток	показатели	Неделя 1			Неделя 2		
		количество во, чел	Ставка зарплаты с отчислениями	Затраты	количество во, чел	Ставка зарплаты с отчислениями	Затраты
	основные рабочие	30	50	442 500	32	50	409 600
	обслуживающий персонал	8	60	480	8	60	480
	управленческий персонал	2	70	140	2	70	140
	количество пар обуви на одного работника	7,38			6,10		
	Итого	40		443 120	42		410 220
	ИТОГО	83		794 770	85		789 360

Таблица 25

Бюджет затрат на оплату труда в разрезе потоков компании «Сигма» (часть 2)

поток	показатели	Неделя 3			Неделя 4			Итого за месяц
		количество во, чел	Ставка заработной платы с отчислениями	Затраты	количество во, чел	Ставка заработной платы с отчислениями	Затраты	
Детская обувь	количество для производства	248			264			1007
	основные рабочие	6	50	74 400	6	50	79 200	315 450
	обслуживающий персонал	2	60	120	2	60	120	480
	управленческий персонал	1	70	70	1	70	70	280
	количество пар обуви на одного работника	27,56			29,33			
Итого		9		74 590	9		79 390	316 210
Мужские ботинки	количество для производства	229			248			929
	основные рабочие	25	50	286 250	24	50	297 600	1 151 350
	обслуживающий персонал	8	60	480	7	60	420	1 680
	управленческий персонал	2	70	140	2	70	140	560
	количество пар обуви на одного работника	6,54			7,52			
Итого		35		286 870	33		298 160	1 153 590
Женские сапоги	количество для производства	207			240			998
	основные рабочие	30	50	310 500	28	50	336 000	1 498 600

поток	показатели	Неделя 3			Неделя 4			Итого за месяц
		количество во, чел	Ставка зар- платы с от- числениями	Затраты	количество во, чел	Ставка зар- платы с от- числениями	Затраты	
	обслуживающий персонал	8	60	480	8	60	480	1 920
	управленческий персонал	2	70	140	2	70	140	560
	количество пар обуви на одного работника	5,18			6,32			
	Итого	40		311 120	38		336 620	1 501 080
	ИТОГО	84		672 580	80		714 170	2 970 880

Таблица 26

Бюджет накладных затрат потоков (накладных затрат прямо относящихся на потоки создания ценностей, либо распределяемых между ними) компании «Сигма» (часть 1)

Потоки	Показатели	Неделя 1	Неделя 2
Детская обувь	Затраты на электроэнергию	2 500	2 500
	Затраты на содержание оборудования	8 600	8 600
	Амортизация оборудования	12 000	12 000
	Услуги со стороны	5 000	3 000
	Вспомогательные материалы	1 000	1 500
Итого		29 100	27 600
Мужские ботинки	Затраты на электроэнергию	4 500	4 500
	Затраты на содержание оборудования	16 400	16 400
	Амортизация оборудования	21 000	21 000
	Услуги со стороны	10 000	2 000
	Вспомогательные материалы	1 200	2 000
Итого		53 100	45 900
Женские сапоги	Затраты на электроэнергию	5 800	5 800
	Затраты на содержание оборудования	25 000	25 000
	Амортизация оборудования	30 000	30 000
	Услуги со стороны	15 000	10 000
	Вспомогательные материалы	1 000	1 500
Итого		76 800	72 300
ИТОГО		159 000	145 800

Таблица 27

Бюджет накладных затрат потоков (накладных затрат прямо относящихся на потоки создания ценностей либо распределяемых между ними) компании «Сигма» (часть 2)

Потоки	Показатели	Неделя 3	Неделя 4	Итого месяц
Детская обувь	Затраты на электроэнергию	2 500	2 500	10 000
	Затраты на содержание оборудования	8 600	8 600	34 400
	Амортизация оборудования	12 000	12 000	48 000
	Услуги со стороны	15 000	20 000	43 000
	Вспомогательные материалы	1 000	1 500	5 000
Итого		39 100	44 600	140 400
Мужские ботинки	Затраты на электроэнергию	4 500	4 500	18 000
	Затраты на содержание оборудования	16 400	16 400	65 600
	Амортизация оборудования	21 000	21 000	84 000
	Услуги со стороны	5 000	3 000	20 000
	Вспомогательные материалы	1 500	1 500	6 200
Итого		48 400	46 400	193 800
Женские сапоги	Затраты на электроэнергию	5 800	5 800	23 200
	Затраты на содержание оборудования	25 000	25 000	100 000
	Амортизация оборудования	30 000	30 000	120 000
	Услуги со стороны	15 000	10 000	50 000
	Вспомогательные материалы	1 000	1 500	5 000
Итого		76 800	72 300	298 200
ИТОГО		164 300	163 300	632 400

Таблица 28

Бюджет накладных затрат вне потоков (накладных затрат не относимых
на потоки создания ценностей) компании «Сигма»

Показатели	Неделя 1	Неделя 2	Неделя 3	Неделя 4	Итого месяц
Затраты на оплату труда управленческого персонала	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Затраты на связь	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Командировочные расходы	5	5	5	5	20
Амортизация здания офиса и цеха	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Затраты на содержание сооружений	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
Транспортные расходы	5 000	5 000	5 000	5 000	20 000
Канцелярские товары	2 000	2 000	2 000	2 000	8 000
Затраты на освещение зданий цеха и офиса	8 000	8 000	8 000	8 000	32 000
Затраты на отопление зданий цеха и офиса	6 000	6 000	6 000	6 000	24 000
Прочие затраты	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
ИТОГО	106 005	106 005	106 005	106 005	424 020

Таблица 29

Остатки денежных средств компании «Сигма»

Показатели	Неделя 1	Неделя 2	Неделя 3	Неделя 4
Начальное сальдо денежных средств компании «Сигма»	100 000			

2. Задания по проектной работе № 2

Задание 1.

Разработать бюджетную модель компании «Сигма»

1. Составить ежемесячный бюджет прибылей и убытков первого потока создания ценности на основе принципов бережливого производства.
2. Составить ежемесячный бюджет прибылей и убытков в разрезе всех потоков создания ценности на основе принципов бережливого производства.
3. Пояснить алгоритм формирования прибыли потока.
4. Составить бюджет движения денежных средств на предприятии, внедряющем принципы бережливого производства.

Задание 2.

Проведение занятия в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации «Интегрированная бюджетная модель компании на основе принципов бережливого производства».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ бережливого бюджетирования, анализ понятий «прибыль потока создания ценностей».

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Рассмотрите достоинства и недостатки варианта интеграции системы бюджетирования в бережливом производстве с системой расчета целевой себестоимости, цены и прибыли
2. Рассмотрите достоинства и недостатки варианта интеграции системы бюджетирования в бережливом производстве с системой процессного бюджетирования
3. Рассмотрите достоинства и недостатки варианта интеграции системы бюджетирования в бережливом производстве с системой бюджетирования на основе теории ограничений ТОС

4. Рассмотрите достоинства и недостатки варианта интеграции системы бюджетирования в бережливом производстве с системой нулевого бюджетирования.

5. Рассмотрите достоинства и недостатки варианта интеграции системы бюджетирования в бережливом производстве с системой нормативного учета затрат.

6. Рассмотрите достоинства и недостатки варианта интеграции системы бюджетирования в бережливом производстве с системой исчисления затрат и результатов по стадиям жизненного цикла продукта.

7. Рассмотрите достоинства и недостатки варианта интеграции системы бюджетирования в бережливом производстве с системой перманентной оптимизации затрат на стадиях производства продукта «Кайдзен-костинг».

Задание 3.

Проведение занятия в интерактивном режиме в форме решения проблемной ситуации «Адаптивная бюджетная модель компании на основе принципов бережливого производства».

Цель: формирование умений и знаний понятий и основ бережливого бюджетирования, анализ понятий «финансовый результат потока создания ценностей» и «себестоимость продукта в потоке создания ценности».

Примерная тематика проблемных ситуаций:

1. Раскройте механизм применения сбалансированной системы показателей, как элемента адаптивного бюджетирования в процессе определения финансового результата потока создания ценности в бережливом производстве.

2. Рассмотрите варианты использования скользящего планирования как элемента адаптивного бюджетирования в процессе определения финансового результата потока создания ценности в бережливом производстве.

3. Предложите схему взаимосвязи бенчмаркинга как элемента адаптивного бюджетирования и системы бюджетирования затрат и результатов по потокам создания ценности в бережливом производстве.

4. Рассмотрите возможность применения радикальной децентрализации и как инструмента адаптивного бюджетирования в рамках системы бюджетирования затрат и результатов по потокам создания ценности в бережливом производстве

5. Проблемы автоматизации адаптивного бюджетирования в бережливом производстве.

Контрольные вопросы

1. Что собой представляют адаптивные скользящие бюджеты в бережливом производстве ?

2. Можно ли рассматривать показатель стоимости генерирования денежных средств одним из ключевых показателей системы адаптивного бюджетирования в бережливом производстве ?

3. Состав управленческих отчетов в компаниях, использующих элементы адаптивного бюджетирования в бережливом производстве.

Задания для самостоятельной работы

1. Изучить особенности планирования и контроля затрат в машиностроительных компаниях и провести сравнительный анализ схем адаптивного и классического бюджетирования.

2. Изучить особенности планирования и контроля затрат в приборостроительных компаниях и провести сравнительный анализ схем адаптивного и классического бюджетирования.

3. Изучить подходы к составлению скользящих бюджетов в рамках SAP.

Рекомендуемая литература

1. Абдукаримов И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур: Учебное пособие / Абдукаримов И. Т., Беспалов М. В. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 214 с.: 60x90 1/16. - (ВО: Магистратура) <http://znanium.com/bookread2.php?book=545238>
2. Бабич Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.: / <http://znanium.com/bookread.php?book=407700>
3. Белолипецв И. И. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография/И.И.Белолипецв, С.А.Горбатков и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=480352>
4. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля - М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 296 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=426936>
5. Войтов, А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки [Электронный ресурс] / А. Г. Войтов. - М.: Дашков и К, 2013. - 232 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=430290>
6. Елиферов В. Г. Репин В. В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин; Институт экономики и финансов 'Синергия'. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 319 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=395912>
7. Корнеева Т. А. Учет и контроль в субъектах малого бизнеса: риск-ориентированный подход: монография - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 118 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=549153>
8. Кузьмина О. Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретич. основы и методика проведения: Моногр. / О.Н. Кузьмина и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 168 с.: 60x90 1/16 - (Научная мысль) <http://znanium.com/bookread2.php?book=504303>

9. Незамайкин В. Н. Финансовое планирование и бюджетирование: Учебное пособие / Платонова Н.А., Федоров Я.П., Юрзинова И.Л.; Под ред. Незамайкина В.Н. - М.:Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 117 с
<http://znanium.com/bookread2.php?book=543107>
10. Панов М. М. Постановка системы бюджетного управления или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 304 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=429053>
11. Романова М. В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 240 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=333753>
12. Современные проблемы менеджмента: Монография / Под общ. ред. С.Д. Резника. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 243 с. / <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=428617>
13. Усенко Л. Н. Бизнес-анализ деятельности организации: Учебник / Л.Н.Усенко, Ю.Г.Чернышева, Л.В.Гончарова; Под ред. Л.Н.Усенко - М:Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М,2013-560с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=415581>
14. Шагжин Б. С. 4 сквозных примера по производству и затратам. Подготовка к сдаче экзамена 1С: Специалист УПП 8: Пособие / Б.С. Шагжин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 270 с. / <http://znanium.com/bookread.php?book=440761>