

# Модуль 11: Гибкое бюджетирование

## 11-1А Гибкий бюджет

The Greatest Friends — это группа спасения собак, которая специализируется на поиске домов для немецкого дога. Компания выпускает следующий отчет о затратах за июнь.

**The Greatest Friends**  
**Отчет об отклонении затрат**  
**За месяц, закончившийся 30 июня**

	Бюджет	Факт	Отклонение (Дисперсия)
Количество собак на попечении	10 ед.	4 ед.	6 ед.
Переменные затраты			
Уход	2000 \$	1300 \$	700 F
Собачья еда	10 000\$	6500\$	3500 F
Чистящие средства	<u>500\$</u>	<u>400\$</u>	<u>100 F</u>
Общие переменные затраты	12 500\$	8200\$	4300F
Фиксированные расходы			
Заработная плата	1500\$	1600\$	100 U
Налог на недвижимость	<u>400\$</u>	<u>400\$</u>	<u>-</u>
Общие постоянные затраты	<u>1900\$</u>	<u>2000\$</u>	<u>100 U</u>
Суммарные затраты	<u>14 400 \$</u>	<u>10 200 \$</u>	<u>4200 F</u>

Валери Прингл, менеджер спасательной группы, комментирует отчет: «Я, безусловно, горжусь этим отчетом о расходах, он показывает, что я не только отлично справляюсь с уходом за животными, находящимися под нашей опекой, но и поддерживаю расходы под контролем».

### **Необходимо:**

- a.) Прокомментируйте основной недостаток в отчете выше.
- b.) Подготовьте пересмотренный отчет, используя гибкий бюджет.
- c.) Прокомментируйте утверждение Прингл о том, что она делает «отличную работу», удерживая расходы под контролем.

### 11-1В Гибкий бюджет

Refined Touch — это служба знакомств. Вместо алгоритмов компания использует традиционные встречи. У компании был следующий отчет о прибылях и убытках за апрель:

**Refined Touch**  
**Отчет о прибылях и убытках (фактический и бюджетный)**  
**За месяц, закончившийся 30 апреля**

	Бюджет	факт	Отклонение (Дисперсия)
Количество свиданий	120	150	30
Доходы	12000 \$	14 500 \$	2500 F
Переменные затраты			
Расходы на стол встреч	3000 \$	3600 \$	600U
Скрининг клиентов	2400\$	1500\$	900 F
Расходы на оплату	1200\$	1450\$	250 U
Итого переменные затраты	6600\$	6550\$	50 F
Фиксированные расходы			
Канцелярские расходы	2000\$	1800\$	200 F
Расходы на аренду	900\$	950\$	50 U
Общие постоянные затраты	2900\$	2750\$	150 F
Суммарные затраты	9500\$	9300\$	200 F
Чистая прибыль	2500 \$	5200 \$	2700 F

Линда Фрост, менеджер и сваха, комментирует отчет: «Какой отличный месяц. Мы были загружены больше, чем ожидали, и нам все же удалось снизить расходы — я просто хочу, чтобы каждый месяц был таким хорошим».

**Необходимо:**

- a.) Прокомментируйте основной недостаток в отчете выше.
- b.) Подготовьте пересмотренный отчет, используя гибкий бюджет.
- c.) Прокомментируйте утверждение Фроста о том, что это был «отличный месяц».
- d.) Какие отклонения следует исследовать дополнительно?

## 11-2А Гибкий бюджет

### Бюджет доходов и расходов

	план	факт	откл.
Продажи, ед.	9 250	9 550	300
Выручка	132 317 000	138 875 000	6 558 000
Себестоимость продаж	83 375 000	91 978 000	8 603 000
Валовая прибыль	48 942 000	46 897 000	-2 045 000
Аренда	4 200 000	4 200 000	0
ФОТ	5 087 300	4 942 100	-145 200
Транспортные расходы	25 139 700	26 908 000	1 768 300
Услуги складского хранения	766 400	791 600	25 200
Амортизация	750 000	750 000	0
Реклама и продвижение	3 775 000	3 772 500	-2 500
Командировочные расходы	412 000	289 500	-122 500
Проценты	5 755 000	3 974 000	-1 781 000
Налог	511 500	438 000	-73 500
Всего расходы	46 396 900	46 065 700	-331 200
<b>Прибыль</b>	<b>2 545 100</b>	<b>831 300</b>	<b>-1 713 800</b>

Переменные расходы: 30% ФОТ, 95% Транспортные расходы, 90% Складское хранение, 80% Реклама и продвижение.

### **Необходимо:**

- Подготовьте пересмотренный отчет, используя гибкий бюджет.
- Какие отклонения следует исследовать дополнительно?

## 11-2В Гибкий бюджет

Используя следующую информацию, подготовьте гибкий бюджет для производства 85% и 95% активности

План

Производство на 50% мощности	5500 единиц
Сырье	100 долларов
Прямые затраты труда	50 долларов за единицу
Прямые расходы	15 долларов за единицу
Заводские расходы	50 000 долларов (50%) (фиксированная)
Административные расходы	60 000 долларов (переменная)
Расходы на маркетинг	10000\$ + 1% от продаж
Цена	300\$ долларов за единицу
КПН	20%
НДС	12%

Факт

Продажи Включая НДС (6000 единиц)	1850000\$
Переменные расходы	185 долларов за ед.
Постоянные расходы	40000\$

## 11-3А Гибкий бюджет

Компания Тахан, в 2021 включила в мастер(главный) бюджет следующее исправления. Данные на объем в 20 000 единиц.

ТАХАН КОМПАНИЯ		
<u>Исправленный бюджетный отчет</u>		
За 2021 год, оканчивающийся 31 декабря.		
<b>Продажи</b>		\$ 3 000 000
<b>Себестоимость товаров</b>		
Прямые материалы	\$1 200 000	
Прямой труд	\$260 000	
Ремонт машин (Переменная затрата)	\$57000	
Амортизация машин	\$250 000	
Ком.услуги (25% является переменной затратой)	\$200 000	
Зарплата управляющих на заводе	\$140 000	<u>\$2 107 000</u>
<b>Валовая прибыль</b>		<u>\$893 000</u>
Расходы на продажи:		
Упаковка	\$80 000	
Перевозки	\$116 000	
Зар.плата отдела продаж (фиксированное годовое значение)	\$160 000	<u>\$356 000</u>
Общие, а также административные расходы:		
Реклама	\$81000	
Заработная плата	\$241 000	
Расходы на развлечения	\$90 000	\$412 000
<b>Операционная прибыль</b>	<u>                    </u>	<u><u>\$ 125 000</u></u>

### Необходимо:

- 1) Подготовить гибкие бюджеты компании исходя из 18000 и 24000 единиц продаж.

2) Получен фактический отчет о прибылях и убытках за 2021 год.

ТАХАН КОМПАНИЯ		
<u>ОПИУ</u>		
За 2021 год, оканчивающийся 31 декабря.		
Продажи		\$ 3 648 000
<b>Себестоимость проданных товаров</b>		
Прямые материалы	\$1 400 000	
Прямой труд	\$360 000	
Ремонт машин (Переменная затрата)	\$ 60 000	
Амортизация машин	\$250 000	
Ком.услуги (25% является переменной затратой)	\$218 000	
Зарплата управляющих на заводе	\$155 000	<u>\$2 443 000</u>
<b>Валовая прибыль</b>		<u>\$1 205 000</u>
Расходы на продажи:	\$90 000	
Упаковка		
Перевозки	\$124 000	
Зар.плата отдела продаж (фиксированное годовое значение)	\$162 000	<u>\$376 000</u>
Общие, а также административные расходы:		
Реклама	\$104 000	
Заработная плата	\$232 000	
Расходы на развлечения	\$100 000	\$436 000
<b>Операционная прибыль</b>	<u>                    </u>	<u>\$ 393 000</u>

а) Подготовьте гибкий бюджет отчет за 2021 между фактическими и прогнозными значениями

    b) Проанализируйте отклонения и интерпретируйте результаты, как дисперсию продаж, также дисперсию прямых материалов.