

Июнь 2026 года

Задания к экзамену

Э.3 Бизнес- планирование, прогнозирование и управленческая отчетность

Часть А

Задача 1

Компания «ТехМаркет Дистрибуция» занимается оптовой продажей смартфонов и аксессуаров крупным ритейлерам. Компания использует годовой фиксированный бюджет, основанный на приростном подходе, однако в последние годы рынок стал высоко волатильным из-за колебаний курса валют, международных ограничений, в результате которых цены поставщиков постоянно меняются, а также частого выхода новых моделей устройств. В связи с этим руководство компании рассматривает возможность внедрения скользящего бюджетирования.

Ниже приведен исходный бюджет на текущий год.

Показатель	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Выручка, руб.	120 000 000	123 600 000	127 308 000	131 127 240
Себестоимость (закупочная стоимость реализованной продукции), руб.	84 000 000	88 250 400	92 715 870	97 407 303

При подготовке бюджета использовались индекс роста рынка 3%, а также индекс закупочных цен 2% в квартал.

В конце 1 квартала выяснилось, что

- фактическая выручка составила 150 000 000 руб. (за счет увеличения доли рынка из-за ухода конкурента);
- индекс роста рынка был пересмотрен до +4% в квартал;
- индекс закупочных цен был пересмотрен и с начала следующего квартала увеличен на 2 процентных пункта.

Компания не поддерживает запасов.

Вопрос 1

Бюджетная выручка в 3 квартале текущего года при использовании скользящего бюджета составит (с точностью до целого)

- A. 156 000 000 руб.
- B. 162 240 000 руб.
- C. 134 983 680 руб.
- D. 131 052 117 руб.

2 балла

Вопрос 2

Себестоимость продукции во втором квартале текущего года, при использовании скользящего бюджетирования, составит (с точностью до целого) _____ руб.

2 балла

Вопрос 3

Сформулируйте обоснованное суждение, заполнив пропуски словами из выпадающих списков.

Скольльзящее бюджетирование [позволяет / **не позволяет**] преодолеть такую проблему, как противоречивость целей бюджетирования. Периодическое обновление бюджетных показателей может [улучшить / **ухудшить**] понимание сотрудниками целей компании и, как следствие, привести к [**возникновению конфликтов** / улучшению морального климата] в коллективе. При использовании скольльзящих бюджетов может возникать сложность, связанная с [**интерпретацией отклонений** / пониманием допущений], поскольку в разные моменты времени доступны различные версии бюджетных показателей.

2 балла

Вопрос 4

Установите, какое из приведенных ниже утверждений об использовании индексов в компании «ТехМаркет Дистрибуция» является НЕВЕРНЫМ.

- A. Внешние индексы дают ориентир по рыночным тенденциям, но не учитывают специфику конкретной компании.
- B. Внешние индексы не отражают особенности клиентской базы, условий контрактов и структуры продаж компании.
- C. Внешние индексы полезны как вспомогательный ориентир, но не заменяют профессиональное суждение при подготовке бюджета.
- D. В условиях стабильной рыночной среды и при сопоставимой структуре бизнеса использование внешних индексов позволяет существенно сократить объем корректировок при формировании бюджета.

2 балла

Вопрос 5

Укажите, в отношении какого вида бюджетов чаще всего используется скольльзящее бюджетирование.

- A. Бюджет трудозатрат
- B. Бюджет закупки материалов
- C. Бюджет постоянных накладных расходов
- D. Бюджет денежных средств

2 балла

Задача 2

Компания «АкваЖизнь» продает бутилированную воду. В процессе подготовки бюджета на следующий квартал финансовый директор анализирует данные от различных ЦФО.

Центр выручки предоставил следующий прогноз продаж для воды «Прима 7+», которую компания закупает за рубежом, на первые три месяца года:

Месяц	Январь	Февраль	Март
Выручка от продаж, руб.	600 000	650 000	700 000

Цена реализации на эту воду формируется путем добавления 25% наценки к цене закупки. Согласно политике, запасы «Примы 7+» на конец месяца должны составлять 50% продаж следующего месяца. Продажи равномерны в течение месяца. Оплата поставщикам осуществляется через месяц после закупки.

Вопрос 1

В бюджете денежных средств оплата закупки «Примы 7+» в марте составит (с точностью до целого) _____ руб.

2 балла

Маркетинговый отдел «АкваЖизнь» сообщил, что увеличение бюджета на рекламу на 20% приведёт к увеличению объема продаж на 25%. Финансовый директор выразил сомнения в отношении этого прогноза.

Вопрос 2

Укажите, какие из следующих действий финансового директора соответствуют принципу профессионального скептицизма в отношении предложения маркетингового отдела.

- (1) Запросить анализ зависимости продаж от маркетинговых расходов за прошлые периоды.
 - (2) Попросить представить расчет ожидаемой маржинальной прибыли от роста продаж.
 - (3) Рассчитать долю маркетинговых расходов в выручке после предполагаемого роста продаж.
 - (4) Запросить обоснование предположений, лежащих в основе прогноза.
 - (5) Проверить, согласуется ли прогноз с производственными мощностями и возможностями поставок.
 - (6) Сравнить предложенный маркетинговый бюджет с бюджетами конкурентов.
- A. Все перечисленное
B. Только (1), (4), (5) и (6)
C. Только (2), (3) и (6)
D. Только (1), (2), (4) и (5)

2 балла

Бюджет движения денежных средств «АкваЖизнь» за год отражает:

- Поступления от клиентов в размере 30 млн руб.
- Выручку по бюджету продаж в размере 24 млн руб.

Часть клиентов оплачивает продукцию авансом, часть продаж осуществляется с отсрочкой платежа.

Вопрос 3

Укажите, какие ДВА из следующих утверждений могут объяснять разницу между выручкой и денежными поступлениями.

- A. Компания получила предоплату от клиентов за будущие поставки
- B. Компания занизила выручку в бюджете продаж
- C. Вся выручка текущего периода оплачена клиентами в полном объеме
- D. В течение периода была погашена дебиторская задолженность прошлых периодов.

2 балла

Вопрос 4

Финансовый директор компании «АкваЖизнь» выявил несогласованность: бюджет продаж предполагает рост объема реализации на 30%, однако выполнение этого объема может потребовать существенного увеличения производственных мощностей.

Укажите, какие ТРИ из следующих источников информации наиболее целесообразно использовать для проверки данной несогласованности?

- A. Анализ плановой и фактической загрузки производственных мощностей, включая данные о доступной резервной мощности
- B. Планируемые изменения в структуре продуктового портфеля и их влияние на потребность в производственных ресурсах
- C. Информация о доступности ключевых производственных ресурсов, включая сырье, персонал и оборудование
- D. Прогноз движения денежных средств, отражающий потребность в финансировании роста продаж
- E. Анализ исторических темпов роста продаж по сопоставимым продуктовым категориям

2 балла

Вопрос 5

Выберите правильную последовательность этапов бюджетирования:

- A. Подготовка сводного бюджета → утверждение → подготовка бюджетов ЦФО → анализ ресурсов
- B. Определение целей → подготовка бюджетов ЦФО → формирование функциональных бюджетов → формирование сводного бюджета
- C. Подготовка функциональных бюджетов → определение целей → утверждение бюджета → распределение бюджета по ЦФО
- D. Формирование сводного бюджета → подготовка бюджетов ЦФО → утверждение → корректировка целей

2 балла

Задача 3

Компания «АгроФуд Трейд» занимается продажей фасованной крупы через федеральные розничные сети. Продажи носят выраженный сезонный характер, при этом руководство компании стремится оценить базовый тренд спроса и выделить устойчивые сезонные колебания для целей планирования.

Аналитик подготовил таблицу, включающую фактические продажи за 3 года, а также рассчитанные значения 4-х точечного скользящего среднего, центрированного среднего и колебаний.

Руководство планирует использовать результаты анализа для прогнозирования продаж и оптимизации запасов.

Год	Квартал	Продажи за квартал, ед.	4-х точечное скользящее среднее, ед.	Центрированное скользящее среднее, ед.	Колебания, ед.
Год 1	Квартал 1	180 050			
	Квартал 2	179 900	181 775		
	Квартал 3	182 450	182 225	182 000	450.00
	Квартал 4	184 700	182 775	182 500	2 200.00
Год 2	Квартал 1	181 850	183 225	183 000	-1 150.00
	Квартал 2	182 100	183 775	183 500	-1 400.00
	Квартал 3	184 250	184 225	184 000	250.00
	Квартал 4	186 900	184 775	184 500	2 400.00
Год 3	Квартал 1	183 650	185 225	185 000	-1 350.00
	Квартал 2	184 300	185 775	185 500	-1 200.00
	Квартал 3	186 050			
	Квартал 4	189 100			

Вопрос 1

Трендовый прирост продаж за квартал составляет (с точностью до целого) _____ ед.

2 балла

Вопрос 2

Усредненное сезонное колебание, соответствующее 1-му кварталу, после нормализации по модулю составляет

- A. 1 275 ед.
- B. 1 250 ед.
- C. 450 ед.
- D. 350 ед.

2 балла

Один из руководителей «АгроФуд Трейд» задал аналитику вопрос, почему в расчете использовано центрированное скользящее среднее

Вопрос 3

Укажите, какой ответ является наиболее подходящим.

- A. Потому что центрирование уменьшает случайные ошибки измерения
- B. Потому что 4-х точечные средние уже отражают сезонность
- C. Потому что центрированные средние соответствуют конкретным кварталам
- D. Потому что центрированные средние всегда выше исходных значений

2 балла

Вопрос 4

Определите, какой управленческий вывод наиболее корректен на основе сезонных колебаний, рассчитанных в «АгроФуд Трейд».

- A. Продажи максимальны во 2 квартале, поэтому запасы следует увеличивать в этот период
- B. Продажи минимальны в 3 квартале, поэтому производство в этом периоде следует сокращать
- C. Продажи систематически выше тренда в 4 квартале, что требует подготовки запасов заранее
- D. Сезонность не прослеживается, так как колебания не совпадают по годам

2 балла

Вопрос 5

Ниже приведены утверждения об ограничениях анализа временного ряда.

Определите, какое/какие из них являются верными.

- (1) Анализ временного ряда не позволяет учитывать циклические колебания.
 - (2) Сглаживание временного ряда может приводить к запаздыванию оценки тренда.
 - (3) Анализ временного ряда применим только при линейном тренде.
- A. Верно только (1) и (3)
 - B. Верно только (2)
 - C. Верно только (2) и (3)
 - D. Верно (1), (2) и (3)

2 балла

Задача 4

Компания «Функция Плюс» рассматривает вывод на рынок нового продукта — функционального напитка «ВитаПоток». Руководство ожидает, что ежемесячный объем продаж составит 1 200 ящиков напитка. Однако сохраняется неопределенность как в отношении цены реализации, так и в отношении переменных затрат на единицу продукции.

Для целей бюджетирования приняты следующие оценки:

Цена реализации за ящик	Вероятность	Переменные затраты на ящик	Вероятность
2 400 руб.	30%	1 100 руб.	25%
2 800 руб.	45%	1 400 руб.	50%
3 200 руб.	25%	1 700 руб.	25%

Предполагается, что возможные цены реализации и переменные затраты независимы друг от друга.

Постоянные накладные расходы, относящиеся исключительно к новому продукту, составят 1 350 000 руб. в месяц.

Вопрос 1

Ожидаемое значение месячной прибыли от нового продукта составляет

- A. 1 656 000 руб.
- B. 1 380 руб.
- C. 330 000 руб.
- D. 306 000 руб.

2 балла

Вопрос 2

Вероятность того, что месячная маржинальная прибыль превысит 1 900 000 руб., составляет (с точностью до целого процента) _____ %

2 балла

Вопрос 3

Вероятность того, что новый продукт принесет убыток за месяц, составляет (с точностью до целого процента) _____ %.

2 балла

Вопрос 4

Укажите, какое из следующих утверждений наиболее точно объясняет, почему при подготовке бюджета для нового продукта полезно использовать вероятностный подход.

- A. Вероятностный подход позволяет устранить неопределенность прогнозов
- B. Вероятностный подход помогает оценить диапазон возможных финансовых результатов
- C. Вероятностный подход позволяет корректировать бюджеты по мере выявления новых данных
- D. Вероятностный подход помогает определить критические переменные, которые нужно отслеживать

2 балла

Финансовый директор отметил, что даже при положительном ожидаемом значении прибыли, решение о запуске продукта требует дополнительного анализа.

Вопрос 5

Выберите ЧЕТЫРЕ из следующих видов анализа, которые может использовать компания для дополнительного анализа.

- A. Оценка вероятности того, что фактическая прибыль окажется ниже ожидаемого значения
- B. Определение чувствительности прибыли к изменениям ключевых допущений (цены, затрат, объема продаж)
- C. Подтверждение того, что ожидаемое значение прибыли рассчитано корректно и может быть использовано как основной ориентир при принятии решения
- D. Оценка диапазона возможных финансовых результатов при различных комбинациях параметров
- E. Сопоставление ожидаемой прибыли с аналогичными показателями конкурентов
- F. Расчет дисперсии или стандартного отклонения прибыли

2 балла

Задача 5

Компания «АэроСвет Дизайн» разработала новый продукт — модульную дизайнерскую систему освещения для больших отелей и общественных пространств. Продукт изготавливается партиями, причем значительная часть операций по сборке, настройке и финишной отделке выполняется вручную.

Чтобы оценить интерес рынка и доработать конструкцию, компания изготовила две первые партии продукта: одна партия была тестовой и использовалась для внутренней проверки конструкции и технологии сборки, а вторая партия предназначалась для международной отраслевой выставки.

Трудозатраты на первую партию нового продукта составили 1 860 000 руб., а на вторую партию — 1 674 000 руб.

Компания планирует начать серийное производство и продажу продукта в следующем году. Для подготовки бюджета предполагается, что за весь жизненный цикл продукта будет

произведено 64 партии. Ожидается, что трудозатраты на первую производственную партию составят 1 860 000 руб. Предполагаемый эффект обучения — 90%. Считается, что стабильное состояние будет достигнуто после производства 16-й партии.

Индекс 90% кривой обучения равен -0,152.

Вопрос 1

Коэффициент кривой обучения для первых двух партий составляет (с точностью до целого процента) _____ %

2 балла

Вопрос 2

Определите нормативные трудозатраты на партию, которые следует использовать при подготовке бюджета производства и реализации данного продукта после достижения стабильного состояния.

- A. 1 860 000 руб.
- B. 1 232 387 руб.
- C. 1 220 346 руб.
- D. 1 039 900 руб.

2 балла

Вопрос 3

Укажите, какой из следующих факторов в наибольшей степени обосновывает ожидание эффекта обучения при производстве системы освещения в «АэроСвет Дизайн».

- A. Продукт будет продаваться корпоративным клиентам
- B. Значительная часть операций по сборке и отделке выполняется вручную
- C. Компания планирует выпускать продукт на протяжении нескольких лет
- D. Компания уже произвела две партии продукта

2 балла

Вопрос 4

Укажите, какое из следующих обстоятельств с наибольшей вероятностью сделает предположение о 90%-ной кривой обучения менее надежным.

- A. После первых партий конструкция продукта и технология сборки могут быть существенно изменены
- B. После первых партий будет утвержден стандартный технологический процесс
- C. Для последующих партий будет использоваться та же производственная команда
- D. Продукция будет изготавливаться партиями, а не поштучно

2 балла

Вопрос 5

Сформулируйте обоснованное суждение, заполнив пропуски словами из выпадающих списков.

При оценке экономической эффективности новой системы освещения [целесообразно/нецелесообразно] использовать подход, основанный на учете затрат по жизненному циклу. Разграничение фаз жизненного цикла продукта может быть [однозначным/условным], при этом затраты в разных фазах жизненного цикла окажутся [разными/одинаковыми] и будут зависеть [только/не только] от эффекта обучения.

2 балла

Часть Б:

Кейс 1

Компания «Мебель в дом», занимающаяся производством домашней мебели, рассматривает возможность приобрести мебельную фабрику «Сон и Явь». Фабрика «Сон и Явь» производит кровати, которые продает в одном регионе через мебельные магазины. Компания несет расходы на транспортировку только в части доставки готовой продукции с фабрики на региональный склад. Доставка со склада до конечного покупателя оплачивается покупателем отдельно и в расходах фабрики не отражается.

У фабрики имеются свободные мощности, позволяющие производить в два раза больше продукции, однако спрос на продукцию компании ограничен.

Ниже приведена информация о доходах и расходах компании «Сон и Явь» за последний год.

Продажи	Единицы	Рубли
Модель 1	1 200	18 720 000
Модель 2	2 400	67 392 000
Модель 3	1 680	78 624 000
		164 736 000
Расходы	Рубли	Рубли
Переменная производственная себестоимость кроватей	126 720 000	
Постоянные производственные расходы	4 296 000	
Комиссия с продаж	8 236 800	
Транспортировка	11 616 000	
Страхование	1 600 000	
Складские расходы	6 580 000	
Административные расходы	6 444 000	
Итого расходы		(165 492 800)
Прибыль/(убыток)		(756 800)

Цена кроватей рассчитывается путем добавления 30% к переменной производственной себестоимости кроватей. Комиссия с продаж составляет 5% от цены реализации. Транспортировка включает расходы по отгрузке и доставке кроватей на склад. Доставка осуществляется партиями по 10 кроватей, стоимость одной доставки составляет 22 000 руб. Все остальные расходы являются постоянными.

Задание

1. Предполагая, что структура продаж останется такой же, как в последнем году, рассчитайте количество единиц каждой модели, которое необходимо производить и продавать для достижения безубыточности.

(5 баллов)

Сумма, необходимая для приобретения компании «Сон и Явь», составляет 16 000 000 руб. «Мебель в дом» имеет необходимую сумму в своем распоряжении, сейчас она вложена под 15% годовых. Кроме того, для того чтобы сделать компанию «Сон и Явь» прибыльной «Мебель в дом» придется провести мероприятия по усилению управленческой команды и проведению активной маркетинговой кампании, в результате чего ежегодные расходы фабрики увеличатся на 12 736 000 руб. Предполагается, что эти мероприятия могут значительно стимулировать спрос.

В регионе, в котором работает фабрика «Сон и Явь» проживает 48 000 семей. Исследование показало, что каждая семья имеет в среднем 2,2 кровати, при этом 20% семей меняют кровати раз в 9 лет, 60% - раз в 10 лет и еще 20% - раз в 11 лет.

2. Рассчитайте общий объем продаж кроватей, который обеспечит компании «Мебель в дом» финансовый результат не ниже дохода, получаемого в настоящее время от размещения 16 млн руб.
(4 балла)
 3. Рассчитайте максимально возможный среднегодовой спрос на кровати в регионе работы фабрики «Сон и Явь».
(4 балла)
 4. Подготовьте аналитическую записку для руководства компании «Мебель в дом» по вопросу целесообразности покупки фабрики «Сон и Явь», включив в нее анализ ваших расчетов, сделанных в пунктах 1-3, а также иные факторы, которые следует учесть руководству компании при принятии решения о покупке фабрики.
(12 баллов)
- Итого за кейс 1 – 25 баллов**
-

Кейс 2

Компания «ПолимерЛаб» производит один продукт — промышленную катушку инженерного филамента, используемую промышленными предприятиями, проектными бюро и техническими университетами.

Руководство компании готовит бюджет на следующий год с поквартальной детализацией.

Ниже приведены исходные данные.

Данные о цене реализации и нормативных затратах на единицу продукции

Показатель	Показатель
Цена реализации	10 200 руб.
Прямые материалы	3,8 кг
Цена материала	1 200 руб./кг
Нормативное время производства без учета простоя	1,84 человеко-часа
Ставка оплаты труда	480 руб./человеко-час
Ставка переменных производственных накладных расходов (зависят от количества отработанных человеко-часов)	300 руб./человеко-час

Дополнительная информация по нормативам:

- нормативные потери материалов в процессе производства составляют 5% от объема материала, поданного в производство;
- нормативное время простоя, которое обычно закладывают в бюджет, составляет 8% от оплачиваемого времени.

Постоянные производственные накладные расходы составляют 39 360 000 руб./год, постоянные административные расходы – 6 400 000 руб./год. Все постоянные расходы равномерно распределяются в течение года.

Запланированная реализация

Кварталы будущего года	Единиц
1	3 900
2	4 500
3	4 100
4	4 300
1-й квартал следующего года	4 200
2-й квартал следующего года	4 300

Политика управления запасами

Готовая продукция:

- запас готовой продукции на начало 1 квартала составляет 720 единиц;
- запас готовой продукции на конец каждого квартала должен составлять 20% объема реализации следующего квартала;

Сырье и материалы:

- запас материалов на начало 1 квартала составляет 5 400 кг;
- запас материалов на конец 1 квартала должен составлять 25% потребности следующего квартала;
- запас материалов на конец 2 квартала должен составлять 35% потребности следующего квартала;

- запас материалов на конец 3 и 4 кварталов и далее должен составлять 30% потребности 4 и 5 квартала и далее, соответственно.

Для целей управленческого учета запасы готовой продукции оцениваются по маржинальной стоимости.

Задание

1. Подготовьте следующие годовые бюджеты с разбивкой по кварталам:
 - 1.1 бюджет производства в единицах продукции;
 - 1.2 бюджет закупок материалов в килограммах и в рублях;
 - 1.3 бюджет прямых трудозатрат в количестве часов и в рублях;
 - 1.4 бюджет переменных производственных накладных расходов в рублях.(8 баллов)
2. Рассчитайте бюджетную прибыль компании «ПолимерЛаб» за год. (3 балла)
3. Рассчитайте чувствительность бюджетной прибыли компании «ПолимерЛаб» к изменению цены реализации. (2 балла)
4. Рассчитайте, как изменится прибыль компании «ПолимерЛаб», если время простоя увеличится на 2 процентных пункта. (3 балла)
5. Объясните ДВА способа, кроме анализа чувствительности, которые «ПолимерЛаб» может использовать для проверки устойчивости бюджета. (4 балла)
6. Обсудите, как выбор нормативов, использующихся для подготовки бюджета, может влиять на мотивацию и поведение рабочих в компании «ПолимерЛаб». (5 баллов)

Итого за кейс 2 – 25 баллов