

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.04.2021 13:55:30

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

(РИНХ)

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

А. М. Усенко

Внутрифирменное бюджетирование в финансовом менеджменте

Методические рекомендации

*для бакалавров очной и заочной форм обучения,
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.11 «Финансовый менеджмент»*

Ростов-на-Дону

Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ)

2020

УДК 658.1(07)+336(07)

ББК 65.290-93

У 74

Усенко, А. М.

У 74 Внутрифирменное бюджетирование в финансовом менеджменте: методические рекомендации для бакалавров очной и заочной форм обучения, по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль 38.03.02.11 «Финансовый менеджмент» [Электронный ресурс] / А. М. Усенко. – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс Ростовского государственного экономического университета (РИНХ), 2020. – Электрон. сетевое изд. – 37 с. – Режим доступа : <http://library.rsue.ru>.

В методических рекомендациях отражены основные разделы рабочей программы учебной дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование в финансовом менеджменте»: цели и задачи курса, темы лекций и практических занятий для бакалавров очной и заочной формы обучения, самостоятельная работа, вопросы к промежуточной аттестации по дисциплине, контрольная работа для студентов заочной формы обучения, тестовые задания для текущей аттестации, тематика рефератов, кейс-задание, практические задачи, деловая игра по разработке системы бюджетов, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

Предназначены для бакалавров очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль 38.03.02.11 «Финансовый менеджмент».

УДК 658.1(07)+336(07)

ББК 65.290-93

Рецензенты:

М. А. Чирская – канд. эконом. наук, доцент кафедры
финансового менеджмента;

Е. Н. Карпова – канд. эконом. наук, доцент кафедры
финансового мониторинга и финансовых рынков

*Утверждены в качестве методических рекомендаций
учебно-методическим советом РГЭУ (РИНХ)*

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Содержание дисциплины	4
2.1. Аудиторные занятия.....	4
2.2. Вопросы, вынесенные на самостоятельную подготовку.....	8
3. Фонд оценочных средств	9
3.1. Вопросы к промежуточной аттестации по дисциплине	9
3.2. Контрольная работа для студентов заочной сокращенной формы обучения	11
3.3. Тесты письменные для текущей аттестации по дисциплине	13
3.4. Темы рефератов по дисциплине.....	19
3.5. Кейс-задание.....	21
3.6. Задачи.....	22
3.7. Деловая игра «Разработка операционных и финансовых бюджетов организации»	24
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	34
4.1. Основная и дополнительная литература.....	34
4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет	36

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цели изучения дисциплины: формирование у обучающихся комплекса знаний о теоретических и методических основах внутрифирменного бюджетирования, основных практических навыков по составлению бюджетов и принятию обоснованных решений в области бюджетного управления.

Задачи освоения дисциплины:

- формирование знаний о теоретических основах внутрифирменного бюджетирования в финансовом менеджменте;
- овладение навыками управления затратами и принятия решений на основе данных финансового и управленческого учета организации;
- рассмотрение принципов и методов разработки основных бюджетов коммерческой организации;
- получение практических навыков и умений самостоятельно формировать бюджеты, исходя из особенностей конкретного объекта управления;
- исследование системы регулярного контроля и план-факт анализа исполнения бюджетов.

2. Содержание дисциплины

2.1. Аудиторные занятия

Лекционные занятия

Модуль 1. «Содержание и технология внутрифирменного бюджетирования»

Тема 1. «Бюджетирование в системе управления организацией»

Понятие бюджета организации и внутрифирменного бюджетирования. Назначение внутрифирменного бюджетирования во взаимосвязи с главными целями и задачами организации. Содержание и составные части внутрифирменного бюджетирования как современной управленческой технологии. Функции и принципы внутрифирменного бюджетирования.

Тема 2. «Организация и автоматизация внутрифирменного бюджетирования»

Финансовая структура организации. Центры финансовой ответственности и финансового учета в организационной структуре предприятия, их цели и задачи. Регламент бюджетирования и бюджетного контроля. Определение субъектов процесса бюджетирования. Распределение функций и

ответственности между уровнями управления. График документооборота. Особенности графиков документооборота для различных типов финансовых структур. Система организационно-распределительных и внутренних документов. Автоматизация как составная часть управленческой технологии внутрифирменного бюджетирования. Требования к компьютерным программам по внутрифирменному бюджетированию.

Тема 3. «Методические основы технологии внутрифирменного бюджетирования»

Виды и классификация бюджетов коммерческой организации. Информационная база бюджетов. Организация информационных потоков в процессе бюджетирования. Методы разработки и схемы консолидации бюджетов. Требования к форматам операционных, вспомогательных и финансовых бюджетов. Основные этапы процесса бюджетирования. Построение системы бюджетирования на основе системы «стандарт-кост».

Тема 4. «Специальные и вспомогательные бюджеты организации»

Назначение, типология и определение бюджетных форматов вспомогательных бюджетов коммерческой организации. Назначение, типология и определение бюджетных форматов специальных бюджетов коммерческой организации. Долгосрочные бюджеты организации: виды и особенности разработки. Бюджет капиталовложений: выбор оптимального варианта долгосрочного инвестирования.

Модуль 2. «Структура и особенности разработки главного бюджета организации»

Тема 5. «Технология составления и контроля операционных бюджетов организации»

Назначение и состав операционных бюджетов организации. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета продаж. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета производства, бюджета прямых материальных затрат, бюджета прямых затрат труда, бюджета накладных (общепроизводственных) расходов. Назначение, типовые статьи, особенности составления и контроля бюджета коммерческих расходов и бюджета управленческих расходов. Применение CVP-анализа при составлении операционных бюджетов.

Тема 6. «Технология составления и контроля финансовых бюджетов организации»

Назначение и состав финансовых бюджетов организации. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета доходов и расходов. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета движения денежных средств. Бюджетный формат и особенности технологии составления бюджетного баланса. Особенности консолидации финансовых бюджетов в генеральный бюджет организации.

Тема 7. «Анализ и контроль за исполнением бюджетов»

Анализ плановых финансово-экономических показателей. Анализ исполнения главного бюджета. Организация контроля по отклонениям. Мотивация и ответственность исполнителей за выполнение бюджетов.

Практические занятия

Модуль 1. «Содержание и технология внутрифирменного бюджетирования»

Тема 1. «Бюджетирование в системе управления организацией»

1. Понятие бюджета и бюджетирования в организации.
2. Назначение внутрифирменного бюджетирования во взаимосвязи с главными целями и задачами организации.
3. Содержание и составные части внутрифирменного бюджетирования как современной управленческой технологии.
4. Функции и принципы внутрифирменного бюджетирования.

Тема 2. «Организация и автоматизация внутрифирменного бюджетирования»

1. Финансовая структура организации. Центры финансовой ответственности и финансового учета в организационной структуре организации, их цели и задачи.
2. Регламент бюджетирования и бюджетного контроля.
3. Определение субъектов процесса бюджетирования. Распределение функций и ответственности между уровнями управления.
4. График документооборота. Особенности графиков документооборота для различных типов финансовых структур.
5. Система организационно-распределительных и внутренних документов.

6. Автоматизация как составная часть управленческой технологии внутрифирменного бюджетирования. Требования к компьютерным программам по внутрифирменному бюджетированию.

Тема 3. «Методические основы технологии внутрифирменного бюджетирования»

1. Виды и классификация бюджетов коммерческой организации.
2. Информационная база бюджетов. Организация информационных потоков в процессе бюджетирования.
3. Методы разработки и схемы консолидации бюджетов.
4. Требования к форматам операционных, вспомогательных и финансовых бюджетов.
5. Основные этапы процесса бюджетирования.
6. Построение системы бюджетирования на основе системы «стандарт-кост».

Тема 4. «Специальные и вспомогательные бюджеты организации»

1. Назначение, типология и определение бюджетных форматов вспомогательных бюджетов коммерческой организации.
2. Назначение, типология и определение бюджетных форматов специальных бюджетов коммерческой организации.
3. Долгосрочные бюджеты организации: виды и особенности разработки.
4. Бюджет капиталовложений: выбор оптимального варианта долгосрочного инвестирования.

Модуль 2. «Структура и особенности разработки главного бюджета организации»

Тема 5. «Технология составления и контроля операционных бюджетов организации»

1. Назначение и состав операционных бюджетов организации.
2. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета продаж.
3. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета производства, бюджета прямых материальных затрат, бюджета прямых затрат труда, бюджета накладных (общепроизводственных) расходов.
4. Назначение, типовые статьи, особенности составления и контроля бюджета коммерческих расходов и бюджета управленческих расходов.
5. Применение CVP-анализа при составлении операционных бюджетов.

Тема 6. «Технология составления и контроля финансовых бюджетов организации»

1. Назначение и состав финансовых бюджетов организации.
2. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета доходов и расходов.
3. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета движения денежных средств.
4. Бюджетный формат и особенности технологии составления бюджетного баланса.
5. Особенности консолидации финансовых бюджетов в генеральный бюджет организации.

Тема 7. «Анализ и контроль за исполнением бюджетов»

1. Анализ плановых финансово-экономических показателей.
2. Анализ исполнения главного бюджета.
3. Организация контроля по отклонениям.
4. Мотивация и ответственность исполнителей за выполнение бюджетов.

2.2. Вопросы, вынесенные на самостоятельную подготовку

1. Ограничения применения бюджетирования в системе управления организацией.
2. Инструментарий внутрифирменного бюджетирования.
3. Определение бюджетных форматов.
4. Организация как составная часть управленческой технологии внутрифирменного бюджетирования.
5. Особенности графиков документооборота для различных типов финансовых структур.
6. Требования к исходной информации и проблемы автоматизации бюджетирования.
7. Роль бюджета доходов и расходов в процессе бюджетирования.
8. Роль бюджета движения денежных средств в управлении финансовыми потоками организации.
9. Особенности консолидации финансовых бюджетов в генеральный бюджет организации.
10. Системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета.

3. Фонд оценочных средств

3.1. Вопросы к промежуточной аттестации по дисциплине

1. Понятие бюджета и бюджетирования. Роль внутрифирменного бюджетирования в управлении финансами коммерческой организации.
2. Назначение внутрифирменного бюджетирования во взаимосвязи с главными целями и задачами организации.
3. Содержание и составные части внутрифирменного бюджетирования как современной управленческой технологии.
4. Функции внутрифирменного бюджетирования.
5. Принципы внутрифирменного бюджетирования.
6. Виды бюджетов коммерческой организации и их классификация.
7. Методы разработки бюджетов организации.
8. Этапы разработки и требования к составлению бюджета.
9. Финансовая структура организации. Центры финансовой ответственности и финансового учета в организационной структуре предприятия, их цели и задачи.
10. Регламент бюджетирования и бюджетного контроля.
11. Бюджетный период. График бюджетирования. Бюджетный цикл.
12. График документооборота. Особенности графиков документооборота для различных типов финансовых структур.
13. Система организационно-распределительных и внутренних документов при постановке бюджетирования.
14. Организация информационных потоков в процессе бюджетирования.
15. Построение системы бюджетирования на основе системы «стандарт-кост».
16. Назначение, типология и определение бюджетных форматов вспомогательных бюджетов коммерческой организации.
17. Назначение, типология и определение бюджетных форматов специальных бюджетов коммерческой организации.
18. Бюджет капиталовложений: выбор оптимального варианта долгосрочного инвестирования.
19. Состав и назначение операционных бюджетов организации.
20. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета продаж.
21. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета производства.
22. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета прямых материальных затрат.
23. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета прямых затрат труда.

24. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета накладных (общепроизводственных) расходов.
25. Назначение, типовые статьи, особенности составления и контроля бюджета коммерческих расходов.
26. Назначение, типовые статьи, особенности составления и контроля бюджета управленческих расходов.
27. Состав и назначение финансовых бюджетов организации.
28. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета доходов и расходов. Роль бюджета доходов и расходов в процессе бюджетирования.
29. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета движения денежных средств. Роль бюджета движения денежных средств в управлении финансовыми потоками организации.
30. Бюджетный формат и особенности технологии составления бюджетного баланса. Контроль и анализ исполнения бюджетного баланса.
31. Особенности консолидации финансовых бюджетов в генеральный бюджет организации.
32. Бюджетный контроллинг. Системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета.
33. Формы и виды контроля за исполнением бюджетов.
34. Особенности управления по отклонениям, детализации бюджетных отклонений, интерпретации отклонений.
35. Основные этапы проведения анализа исполнения генерального (сводного) бюджета.
36. Организация контроля по отклонениям за исполнением бюджетов.
37. Схема мотивации и ответственности исполнителей за выполнение бюджетов.
38. Характеристика субъектов процесса бюджетирования. Распределение функций и ответственности между уровнями управления.
39. Автоматизация как составная часть управленческой технологии внутрифирменного бюджетирования.
40. Требования к компьютерным программам по внутрифирменному бюджетированию.

Критерии оценивания:

– **50–100 баллов (оценка «зачет»)** – наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике,

грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

– **0–49 баллов (оценка «не зачет»)** – ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

3.2. Контрольная работа для студентов заочной сокращенной формы обучения

1 вариант

Для студентов, фамилии которых начинаются с А, Б, В, Г, Д, Е, Ё, Ж

1. Назначение внутрифирменного бюджетирования во взаимосвязи с главными целями и задачами организации.
2. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета производства, бюджета прямых материальных затрат, бюджета прямых затрат труда, бюджета накладных (общепроизводственных) расходов.

Практическое задание. Составьте бюджет движения денежных средств за квартал в табличной форме по следующим данным: денежные поступления предприятия за квартал составляют 27 000 тыс. руб.; расход денежных средств равен 26 000 тыс. руб., в том числе обязательные ежемесячные платежи 12 000 тыс. руб. Поступления ежемесячно уменьшаются на 10 %. Все платежи, кроме обязательных, должны быть произведены в первом месяце квартала. Остаток денежных средств на начало квартала равен 5000 тыс. руб.

2 вариант

Для студентов, фамилии которых начинаются с З, И, К, Л, М, Н

1. Центры финансовой ответственности и финансового учета в организационной структуре предприятия, их цели и задачи.
2. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета доходов и расходов.

Практическое задание. Какую сумму необходимо дополнительно привлечь в бюджетном периоде, если в течение бюджетного периода производственная организация рассчитывает продать в кредит товаров на сумму 220 тыс. руб. и получить за продажу 145 тыс. руб. Предполагается, что других поступлений денежных средств не ожидается, а общая сумма выплат и платежей в бюджетном периоде составит 180 тыс. руб., а сальдо на счетах 51 «Расчетные счета», 50 «Касса» должно равняться минимум 10 тыс. руб.

3 вариант

Для студентов, фамилии которых начинаются с О, П, Р, С, Т, У

1. Виды и классификация бюджетов коммерческой организации.
2. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета движения денежных средств.

Практическое задание. Сколько муки необходимо закупить в течение отчетного периода, если хлебозавод желает сократить запасы муки на 40 %. Запасы муки в начале отчетного периода составили 20 тонн. Хлебозавод планирует произвести 450 тонн готовой продукции. На каждую тонну требуется 0,8 тонны муки.

4 вариант

Для студентов, фамилии которых начинаются с Ф, Х, Ц, Ч, Ш, Щ, Э, Ю, Я

1. Долгосрочные бюджеты организации: виды и особенности разработки.
2. Бюджетный формат и особенности технологии составления бюджетного баланса.

Практическое задание. Определите бюджет закупок материала в течение планового периода при условии, если известно, что организация планирует сократить свои запасы материалов на 40 %; запасы материалов в начале сметного периода составляют 120 000 кг. Планируется произвести 80 000 единиц продукта и на каждую единицу продукта требуется 2 кг материала.

Инструкция по выполнению

Контрольная работа выполняется в тетради и должна быть написана от руки пастой синего или черного цвета. Титульный лист контрольной работы должен содержать следующие сведения: наименование дисциплины, ФИО студента, номер группы студента, номер варианта. Примерный объем контрольной работы – 10–12 тетрадных листов.

Критерии оценивания:

оценка «зачтено»	– выставляется обучающемуся, если даны полные, развёрнутые ответы на поставленные теоретические вопросы, в соответствии с логикой изложения, ответы актуальны в современных экономических условиях; практическое задание решено верно
оценка «не зачтено»	– выставляется обучающемуся в случае несоответствия одному из критериев положительной оценки

3.3. Тесты письменные для текущей аттестации по дисциплине Модуль 1 «Содержание и технология внутрифирменного бюджетирования»

Тестовые задания (необходимо выбрать один верный вариант ответа).

1. Бюджет компании – это ...
 - а) совокупность отчетной документации;
 - б) комплексная система сквозных оперативных и финансовых планов;
 - в) прогноз отношений предприятия с государственным бюджетом;
 - г) разновидность платежного календаря.

2. Бюджет, основанный на добавлении к бюджетному периоду одного месяца, как только истекает текущий, называется:
 - а) непрерывным;
 - б) гибким;
 - в) оперативным;
 - г) прогнозным.

3. По функциональному назначению бюджеты предприятия можно разделить на:
 - а) операционные, финансовые, инвестиционные;
 - б) краткосрочные и долгосрочные;
 - в) детальные и индикативные;
 - г) последовательно формируемые и разрабатываемые по скользящему принципу.

4. К стадиям формирования бюджета предприятия относят:
 - а) анализ исполнения бюджета предыдущего периода;
 - б) составление и утверждение бюджета отчетного периода;
 - в) контроль исполнения бюджета текущего периода;
 - г) все перечисленные этапы.

5. По видам затрат бюджет предприятия подразделяется на:
 - а) текущий и капитальный;
 - б) функциональный и комплексный;
 - в) стабильный и гибкий;
 - г) фиксированный и скользящий.

6. По срокам формирования бюджеты предприятия можно разделить на:
 - а) единовременные и текущие;
 - б) краткосрочные и долгосрочные;
 - в) индикативные и обязательные;
 - г) операционные, финансовые и инвестиционные.

7. По методам разработки бюджет предприятия подразделяется на:
- а) текущий и капитальный;
 - б) функциональный и комплексный;
 - в) стабильный и гибкий;
 - г) детальный и индикативный.
8. Приростные бюджеты разрабатываются на основе:
- а) объема производства по цехам;
 - б) затрат по цехам;
 - в) в процентах от достигнутого уровня производства и продаж;
 - г) в процентах от понесенных затрат в отчетном периоде.
9. Какое из приведенных утверждений является правильным:
- а) гибкий бюджет помогает предприятию контролировать объем продаж;
 - б) гибкий бюджет составляется на плановый диапазон деловой активности;
 - в) гибкий бюджет тождествен статичному (жесткому) бюджету;
 - г) гибкий бюджет создает полезную основу для сравнения фактических и бюджетных расходов.
10. Система учета «стандарт-кост» предполагает:
- а) учет фактических затрат плюс изменения норм затрат;
 - б) учет фактических затрат минус изменения норм затрат;
 - в) учет затрат в пределах норм и нормативов и по отклонениям от них;
 - г) учет затрат в пределах норм и нормативов.
11. При увеличении объемов деятельности:
- а) переменные затраты на единицу продукции увеличиваются;
 - б) общая сумма переменных затрат увеличивается;
 - в) общая сумма переменных затрат остается неизменной;
 - г) постоянные затраты на единицу продукции остаются неизменными.
12. Совокупные постоянные затраты организации – 3000 тыс. руб., объем производства – 500 ед. изделий. При объеме производства 400 ед. изделий постоянные затраты составят:
- а) 2000 тыс. руб. в сумме;
 - б) 7,5 тыс. руб. на единицу продукции;
 - в) ни один ответ не верен;
 - г) 6 тыс. руб. на единицу продукции.

13. Имеются следующие данные о планируемых доходах и расходах компании: Выручка от продажи продукции – 320 000 руб. Себестоимость проданной продукции – 140 000 руб. Прибыль от реализации основных средств – 20 000 руб. Прибыль до налогообложения – 200 000 руб. Налог на прибыль – 48 000 руб. Выплаченные дивиденды за отчетный год – 25000 руб. Чистая прибыль компании за отчетный год составила:

- а) 282 000 руб.;
- б) 167 000 руб.;
- в) 152 000 руб.;
- г) правильный ответ отсутствует.

14. Постоянные затраты при объеме производства 1 200 единиц продукции составили 3 тыс. руб. Чему будут равны постоянные затраты на единицу продукции при объеме производства 1 500 единиц?

- а) 2,5 руб.;
- б) 2,0 руб.;
- в) 3,0 руб.;
- г) правильный ответ отсутствует.

15. Переменные затраты на единицу продукции равны 6 руб. при объеме производства 1000 единиц продукции. Чему будут равны единичные переменные затраты при объеме производства 1 500 единиц продукции?

- а) 4 руб.;
- б) 5 руб.;
- в) 6 руб.;
- г) правильный ответ отсутствует.

16. Плановое значение удельных переменных затрат – 2 тыс. руб./шт., плановая величина постоянных затрат – 300 тыс. руб., плановый объем выпуска – 400 шт., фактический выпуск – 500 шт., фактические затраты – 1200 тыс. руб. На какую сумму покажет благоприятные отклонения затрат правильно составленный отчет?

- а) 100 тыс. руб.;
- б) 200 тыс. руб.;
- в) 500 тыс. руб.;
- г) 300 тыс. руб.

Инструкция по выполнению

В каждом тестовом задании студенту необходимо отметить 1 правильный ответ. На выполнение теста выделяется 60 минут. За каждый правильный ответ по тестовым теоретическим заданиям начисляется 0,5 баллов. За одно тестовое задание в форме задачи – 2 балла.

Модуль 2. «Структура и особенности разработки главного бюджета организации»

Тестовые задания (необходимо выбрать один верный вариант ответа).

1. Центрами ответственности называют:
 - а) все подразделения предприятия;
 - б) подразделения, которые несет прямую персональную ответственность за контролируемые показатели деятельности;
 - в) отделы снабжения и сбыта;
 - г) филиалы холдинговых компаний.

2. Центр ответственности, руководитель которого несет персональную ответственность за доходы, расходы и использование прибыли в процессе реализации стратегии называют центром:
 - а) доходов;
 - б) расходов;
 - в) прибыли;
 - г) инвестиций.

3. Подразделение, руководитель которого несет персональную ответственность за доходы и расходы подразделения, называют центром:
 - а) доходов;
 - б) расходов;
 - в) прибыли;
 - г) инвестиций.

4. Какое из названных подразделений может быть определено как центр дохода (выручки):
 - а) отдел продаж в магазине;
 - б) филиал холдинговой компании;
 - в) самостоятельное предприятие в рамках холдинга;
 - г) сборочный цех (участок).

5. Если подразделение выполнило запланированный объема производства и при этом не допустило перерасхода ресурсов, то его деятельность можно считать:

- а) результативной и эффективной;
- б) результативной, но неэффективной;
- в) не результативной, но эффективной;
- г) неэффективной и не результативной.

6. Если подразделение перевыполнило запланированный объема производства и при этом допустило значительный перерасход ресурсов, то его деятельность можно считать:

- а) результативной и эффективной;
- б) результативной, но неэффективной;
- в) не результативной, но эффективной;
- г) неэффективной и не результативной.

7. Если подразделение не выполнило запланированный объем производств, но при этом не допустило перерасхода ресурсов, то его деятельность можно считать:

- а) результативной и эффективной;
- б) результативной, но неэффективной;
- в) не результативной, но эффективной;
- г) неэффективной и не результативной.

8. Если подразделение не выполнило запланированный объем производств, и при этом допустило перерасход ресурсов, то его деятельность можно считать:

- а) результативной и эффективной;
- б) результативной, но неэффективной;
- в) не результативной, но эффективной;
- г) нерезультативной и не эффективной.

9. Какие из названных ниже бюджетов называются операционными:

- а) бюджетный баланс, бюджет движения денежных средств, бюджет инвестиций;
- б) бюджет продаж, бюджет производства, бюджет накладных расходов;
- в) статичный бюджет, гибкий бюджет, скользящий бюджет;
- г) кредитный план, налоговый бюджет.

10. В финансовый бюджет компании входит:
- а) кассовый бюджет;
 - б) бюджет продаж;
 - в) бюджет производства;
 - г) бюджет доходов и расходов.
11. Для расчета количества материалов, которые необходимо закупить, должен быть подготовлен:
- а) бюджет общепроизводственных расходов;
 - б) бюджет коммерческих расходов;
 - в) бюджет производства;
 - г) бюджет общехозяйственных расходов.
12. Операционный бюджет предприятия это часть главного бюджета предприятия, предназначенный:
- а) для расчета показателей по основному виду деятельности;
 - б) для расчета показателей по финансовой деятельности;
 - в) для расчета показателей по инвестиционной деятельности;
 - г) все перечисленное.
13. Генеральный бюджет – это:
- а) совокупность планов, составленных для организации в целом;
 - б) совокупность планов, составленных для основных структурных подразделений организации;
 - в) совокупность планов, составления для центра прибыли;
 - г) совокупность планов, предназначенных для составления прогнозного отчета о доходах и расходах.
14. Какой операционный бюджет является отправной точкой в процессе бюджетирования?
- а) бюджет производства;
 - б) бюджет движения денежных средств;
 - в) бюджет продаж;
 - г) бюджет коммерческих расходов.
15. Бюджет денежных средств должен быть подготовлен ранее
- а) бюджета продаж;
 - б) прогнозного бухгалтерского баланса;
 - в) отчета о прибылях и убытках.

16. Определите сумму погашения дебиторской задолженности в сентябре месяце за товары, проданные в кредит, при следующих условиях: реализация в июле – 134 тыс. руб., в августе – 226 тыс. руб., в сентябре – 188 тыс. руб. Поступление денежных средств как известно из опыта от суммы реализации: а) на следующий месяц – 60 %, б) во второй месяц 36 % от суммы реализации, в) 4 % – безнадежная дебиторская задолженность

- а) 183 840 руб.;
- б) 194 160 руб.;
- в) 283 760 руб.

17. Для изготовления ед. продукта необходимо 5 часов. Работа оценивается по 4-му разряду (тарифный коэффициент, определяющий отношение тарифной ставки данного разряда к 1-му разряду, – 2,0). Тарифная ставка 1-го разряда – 20 руб. в час. Рассчитать расценку работы за изготовление ед. продукта:

- а) 200 руб.;
- б) 150 руб.;
- в) 320 руб.

Инструкция по выполнению

В каждом тестовом задании студенту необходимо отметить 1 правильный ответ. На выполнение теста выделяется 60 минут. За каждый правильный ответ по тестовым теоретическим заданиям начисляется 0,5 балла. За каждый правильный ответ по тестовым заданиям в форме задач начисляется 3 балла.

3.4. Темы рефератов по дисциплине

1. Особенности трактовки понятий планирование и бюджетирование в отечественной и зарубежной экономической литературе.
2. Внедрение и развитие управленческой технологии бюджетирования на российских предприятиях.
3. Мировой опыт внутрифирменного бюджетирования на предприятии.
4. Содержание и особенности безбюджетного управления на предприятии.
5. Содержание функций бюджетирования.
6. Бюджетирование и его связь с финансовой стратегией предприятия.
7. Система гибкого бюджетирования, ее характеристики и сфера применения.
8. Современные технологии постановки внутрифирменного бюджетирования.
9. Основные методы разработки бюджетов, их достоинства и недостатки.
10. Метод бюджетирования с нуля и сфера его применения.

11. Назначение, типология и определение бюджетных форматов вспомогательных бюджетов.
12. Назначение, типология и определение бюджетных форматов специальных бюджетов.
13. Инфраструктура бюджетного процесса.
14. Организационное обеспечение процесса бюджетирования и его отраслевые особенности.
15. Особенности составления генерального (сводного) бюджета промышленного предприятия.
16. Финансовая структура организации и ее роль в формировании и консолидации бюджетов.
17. Построение системы бюджетирования на основе системы «стандарт-кост».
18. Комплексный нормативный метод учета (стандарт-директ-костинг) как информационная база бюджетного процесса.
19. Применение СVP-анализа при составлении операционных бюджетов.
20. Проблемы постановки системы бюджетирования в коммерческой организации.
21. Контроль (мониторинг) исполнения генерального (сводного) бюджета и объекты системы внутреннего контроля.
22. Контроль исполнения бюджета структурными подразделениями и система внутреннего арбитража.
23. Контроль исполнения бюджета организации и анализ отклонений.
24. Роль факторного анализа отклонений в процессе принятия управленческих решений.
25. Анализ исполнения сводного бюджета и выработка приоритетов следующего бюджетного периода.
26. Цели использования информационных технологий во внутрифирменном бюджетировании.

Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению:

1. Реферат выполняется на бумаге формата А4 машинописным способом: размер шрифта – 14 шрифт Times New Roman через полтора интервала; размер полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм; нумерация страниц – в правом верхнем углу. Объем реферата: 5–7 листов.
2. Библиографические ссылки на использованные источники литературы при их цитировании рекомендуется оформлять подстрочными сносками. Цифровая нумерация подстрочных сносок начинается самостоятельно на каждом листе.

3. Каждая таблица, рисунок, формула в реферате должны иметь сноску на источник литературы, из которого они заимствованы.
4. Структура реферата:
 - титульный лист,
 - основная часть работы,
 - список использованной литературы,
 - приложения.

3.5. Кейс-задание

Исходные данные: Мебельный магазин осуществляет продажу товаров, закупаемых на фабриках в Испании. Предполагается, что каждая фабрика осуществляет поставку партии товара (различного ассортимента) общей стоимостью конечной реализации: фабрика № 1 – 150 тыс. долл., фабрика № 2 – 120 тыс. долл. и фабрика № 3 – 160 тыс. долл. Кроме того, партия товара с фабрики № 1 должна была быть реализована в течение 3 мес. Более ходовой товар фабрики № 2 реализуется за 2 мес., а фабрики № 3 – за 4 мес. Соответственно через 3 мес. московская компания должна была завезти с фабрики № 1 еще одну партию товара общей стоимостью 150 тыс. долл.

Какой ассортимент продукции этой фабрики потребуется через 3 мес., в начале года определить трудно. Мода на цвета отделки или аксессуары может измениться. Однако сбытовые службы компании должны распродать за 3 мес. товары стоимостью 150 тыс. долл. А спустя это время станет ясно, какие артикулы изделий нужно включить в новую заявку. Заказывать товар на меньшие суммы может быть нецелесообразно по разным причинам. Во-первых, невыгодно гнать через всю Европу фуру с меньшим объемом товаров, выполнять таможенные и другие операции. Во-вторых, условиями контракта могут быть установлены определенный объем партии и другие показатели.

Аналогично планируются продажи товаров с фабрик № 2 и 3. Однако возникает проблема образования неликвидов. Как бы ни старались сбытовые службы спрогнозировать ассортимент, в деталях это сделать очень трудно. Только ближе по времени к составлению заявки на новую партию можно определить наиболее «ходовые» артикулы изделий. На основе анализа тенденций прошлых периодов установлено, что доля неликвидов в общем объеме продаж составляет в среднем 20 %. По мере приближения срока оформления заказа на новую партию товара неликвиды продают со средней скидкой 50 % обычной цены реализации (для расчистки складов и улучшения ликвидности). Соответственно стоимость продаж неликвидов была уменьшена на 50 %.

Задание: Составить бюджет продаж (по партиям), с учетом того, что компания должна окупить все затраты, реализовав 80 % каждой партии товаров.

3.6. Задачи

1. Задолженность фирмы поставщикам на конец периода составляет 44 420 д. е., при задолженности на начало того же периода – 15 000 д. е. За рассматриваемый период были совершены закупки на сумму – 481 000 д. е. Определить выплаты по счетам за анализируемый период.
2. Выручка предприятия за отчетный период составила – 450 000 д. е., производственная себестоимость продукции, реализованной за тот же период – 115 000 д. е., расходы на реализацию – 150 000 д. е., общие административные расходы – 100 000 д. е. Сколько составила прибыль предприятия от продаж в данном периоде?
3. Плановое значение удельных переменных затрат – 2 д. е./шт., плановая величина постоянных затрат – 300 д. е., плановый объем выпуска – 400 шт., фактический выпуск – 500 шт., фактические затраты – 1200 д. е., таким образом, правильно составленный отчет покажет благоприятные отклонения затрат на сумму – ?
4. Предприятие производит глазированный напиток «Байкал». Переменные затраты на единицу продукции – 10 руб., постоянные затраты – 15 000 руб. Цена продажи 15 руб. Какое количество напитка необходимо продать для получения валового дохода 20 000 руб.
5. Цена на продукцию составляет 4 руб. при уровне переменных затрат – 1 руб. Объем постоянных затрат равен 14 руб. Объем выпуска – 50 ед. Определите точку безубыточности, порог рентабельности и запас финансовой прочности.
6. Выручка от реализации – 75 000 руб., переменные затраты – 50 000 руб. на весь объем производства, постоянные затраты составили 15 000 руб., валовый доход – 10 000 руб. Объем произведенной продукции – 5 000 единиц. Цена единицы продукции – 15 руб. Найти точку безубыточности и порог рентабельности.
7. Проанализировать уровень производственного леввериджа при увеличении объема производства с 70 ед. до 77 ед., если цена продукции – 3 тыс. руб., переменные издержки на единицу продукции – 1,4 тыс. руб., постоянные расходы – 81 тыс. руб.
8. Определить бюджет закупок материала в течение планового периода при условии, если известно, что организация планирует сократить свои запасы

материалов на 40 %; запасы материалов в начале сметного периода составляют 120 000 кг. Планируется произвести 80 000 единиц продукта и на каждую единицу продукта требуется 2 кг материала.

9. Для изготовления ед. продукта необходимо 3 часа. Работа оценивается по 5-му разряду (тарифный коэффициент, определяющий отношение тарифной ставки данного разряда к 1-му разряду, – 2,5). Тарифная ставка 1-го разряда – 40 руб. в час. Рассчитать расценку работы за изготовление ед. продукта составит (в руб.):
10. Хлебозавод планирует сократить запасы муки на 40 %. Запасы муки в начале отчетного периода составили 20 тонн. Хлебозавод планирует произвести 450 тонн готовой продукции. На каждую тонну требуется 0,8 тонны муки. Сколько муки необходимо закупить в течение отчетного периода.
11. Определите сумму остатка дебиторской задолженности на 1-е октября за товары, проданные в кредит, при следующих условиях: реализация в июле – 134 тыс. руб., в августе – 226 тыс. руб., в сентябре – 188 тыс. руб. Поступление денежных средств как известно из опыта от суммы реализации: а) на следующий месяц – 60 %, б) во второй месяц 36 % от суммы реализации, в) 4 % – безнадежная дебиторская задолженность.
12. Организация имеет начальные запасы продукции «А» – 20 000 единиц. В конце бюджетного периода она планирует конечные запасы продукции «А» – 14 500 единиц и планирует произвести продукции «А» 60 000 единиц. Планируемый объем продаж продукции «А» составляет:
13. В течение бюджетного периода производственная организация рассчитывает продать в кредит товаров на сумму 220 тыс. руб. и получить за продажу 145 тыс. руб. Предполагается, что других поступлений денежных средств не ожидается, что общая сумма выплат и платежей в бюджетном периоде составит 180 тыс. руб., и что сальдо на счетах 51 «Расчетные счета», 50 «Касса» должно равняться минимум 10 тыс. руб. Какую сумму необходимо дополнительно привлечь в бюджетном периоде?
14. Денежные поступления предприятия за квартал составляют 27 000 тыс. руб.; расход денежных средств равен 26 000 тыс. руб., в том числе обязательные ежемесячные платежи 12 000 тыс. руб. Поступления ежемесячно уменьшаются на 10 %. Все платежи, кроме обязательных, должны быть произведены в первом месяце квартала. Остаток денежных средств на начало квартала равен 5000 тыс. руб. Составьте бюджет движения денежных средств за квартал в табличной форме.
15. Фирма прогнозирует реализовать 1 300 наборов мебели. Затраты на 1 комплект составляют 10 500 руб., в том числе переменные затраты 9 000 руб. Отпускная цена 14 500 руб. Какой объем нужно продать, чтобы

достигнуть уровня безубыточности производства? Чему равен объем, обеспечивающий рентабельность производства 35 %. Какой будет прибыль при увеличении объема продаж на 17 %. Какой должна быть цена комплекта, чтобы продав 500 изделий, получить прибыль в размере 1 млн. руб.

3.7. Деловая игра «Разработка операционных и финансовых бюджетов организации»

1 Тема (проблема, ситуация): в настоящее время бюджетирование как инструмент и технология управления достаточно широко используется в российских коммерческих организациях, что позволяет обеспечить эффективное управление различными видами ресурсов организации и повысить результаты ее финансово-хозяйственной деятельности.

2 Концепция игры: студенты по мере изучения дисциплины должны разработать систему бюджетов коммерческой организации.

3 Ожидаемый результат: отчет о проделанной работе, включающий в себя разработанные бюджеты для конкретного предприятия. Отчет должен быть оформлен в виде презентации.

4 Программа проведения и методические рекомендации по подготовке и проведению:

Этап № 1

Цель этапа: сформировать практические навыки по формированию операционных бюджетов.

Задание 1. ООО «Стелс» выпускает керамическую посуду четырех групп: миски, блюда, вазы и сервизы. Бюджетные и фактические данные за июль 20 __ года представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Бюджетные и фактические данные по выпуску продукции ООО «Стелс»

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз
Затраты прямого труда на изготовление одного изделия, ч	0,12	0,32	0,62	1,6
Бюджетный(плановый) выпуск, ед.	3000	1600	800	800
Фактический выпуск, ед.	2800	1700	500	1000

На основе данных, представленных в таблице 1, заполните таблицу 2.

Таблица 2 – Бюджетный и фактический выпуск в июле 20__ года

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз
Бюджетный (плановый) выпуск, нормо-ч.				
Фактический выпуск, нормо-ч.				

Задание 2. Разработать бюджет продаж ООО «Стелс» по следующим данным: после исследования рынка сбыта продукции, коммерческая служба компании подготовила прогноз продаж на июль месяц (в натуральном выражении, шт.): мисок – 3000 шт., блюд – 1600 шт., ваз – 800 шт., сервизов – 800 шт., по цене соответственно перечисленному наименованию 35 р., 92 р., 140 р., 310 р. Определите объем продаж каждого продукта и заполните таблицу 3.

Таблица 3 – Бюджет продаж ООО «Стелс» на июль 20__ года

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз
План реализации, ед.				
Нормативная цена продажи, руб./ед.				
Выручка, руб.				

Задание 3. Разработать бюджет производства, принимая во внимание прогнозируемый спрос и желаемый объем запасов на конец и начало планируемого периода (таблица 4). Оценить объем реализованной продукции в денежном выражении. Заполнить таблицы 5,6.

Таблица 4 – Объем запасов на начало и конец планируемого периода

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз
Остаток на начало, ед.	200	200	120	20
Остаток на конец, ед.	200	100	80	50

В соответствии с составленным ранее бюджетом продаж рассчитать объемы производства на июль месяц по каждому продукту с учетом изменения уровня запасов по формуле:

$$Оп = Опр + Зк - Зн , \quad (1)$$

где Оп – объем производства; Опр – объем продаж; Зк – запасы на конец планового периода; Зн – запасы на начало планового периода.

Таблица 5 – Бюджет производства ООО «Стелс» на июль 20__ года, ед.

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз
План реализации				
Остаток на начало				
Остаток на конец				
План производства				

Таблица 6 – Бюджет производства ООО «Стелс» на июль 20__ года,

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз
План производства, ед.				
Нормативная цена продажи, руб/ед.				
Продажная стоимость, руб.				

Задание 4. Имея данные об объемах производства разработать бюджет прямых материальных затрат и закупок, если нормативная цена 1кг глины – 10 р., 1 л глазури – 40 р., стоимость одной упаковочной коробки для ваз – 3 р., для сервизов – 6 р.

Расход материалов на единицу изделия представлен в таблице 7.

Таблица 7. Нормативы использования материалов на единицу производимой продукции по видам

Вид продукции	Глина, кг/1 ед.	Глазурь, л/1 ед.	Упаковка, коробки, шт./1 ед.
Миска	0,3	0,05	-
Блюдо	0,5	0,15	-
Ваза	0,4	0,1	1
Сервиз	1,5	0,5	1

В соответствии с бюджетом продаж все виды прямых затрат будут изменяться пропорционально объему продаж на протяжении бюджетного периода; для составления бюджета закупок прямых материалов необходимо учесть, что по каждой позиции номенклатуры видов сырья и материалов бюджет закупок в натуральном выражении рассчитывается по формуле:

$$O_z = O_{зат} + Z_k - Z_n, \quad (2)$$

где

O_z – объем закупок;

$O_{зат}$ – объем затрат;

Зк – запасы на конец планового периода;

Зн – запасы на начало планового периода.

Запасы материалов на начало планового периода составили: глина – 500 кг, глазурь – 100 литров, коробки для ваз – 80 штук, коробки для сервизов – 120 шт. Желаемые запасы материалов на конец планового периода составят: глина – 300 кг, глазурь – 90 литров, коробки для ваз – 70 штук, коробки для сервизов – 80 шт.

Этап № 2

Цель этапа: сформировать практические навыки по формированию бюджета движения денежных средств.

Задание 1. На основе составленных ранее операционных бюджетов ООО «Стелс» на июль месяц и разработанных финансовым отделом компании бюджета накладных производственных, управленческих и коммерческих затрат ООО «Стелс» на июль 20__ года, составить бюджет движения денежных средств на июль 20__ года. Вспомогательные данные представлены в таблицах 8, 9, 10.

Таблица 8. Бюджет производственных накладных расходов ООО «Стелс»
на июль 20__ года

Статья	Рубли
Вспомогательные материалы	11 715
Оплата труда основных рабочих	67 000
Отчисления с оплаты труда основных рабочих	25 460
Расходы на цеховое управление	57 000
Прочие	16 000
Всего	177 175

Таблица 9. Бюджет коммерческих накладных расходов ООО «Стелс»
на июль 20__ года

Статья	Рубли
Оплата труда персонала коммерческой службы	14 000
Отчисления с оплаты труда персонала коммерческой службы	5 320
Затраты на аренду транспортных средств	10 000
Расходы на рекламу	8 000
Комиссионные агентам (4 % выручки)	24 488
Прочие	3 000
Всего	64 808

Таблица 10. Бюджет административных накладных расходов ООО «Стелс»
на июль 20_ года

Статья	Рубли
Оплата труда управленческого персонала	42000
Отчисления с оплаты труда управленческого персонала	15960
Затраты на аренду транспортных средств	9000
Аренда помещений, страховка	20000
Прочие	3000
Всего	89960

Для составления бюджета денежных средств, необходимо на первом этапе сформировать сводную ведомость доходов и затрат, если известно следующее:

- остаток денежных средств на начало периода – 50 000 рублей.
- продукция реализуется равномерно в течение месяца. 20 % продукции реализуется за наличный расчёт, остальная – с отсрочкой до 60 дней; 3 % дебиторской задолженности покупателей составляет безнадёжный долг; – в течение второй недели ожидается реализация одной единицы основных средств (компьютера) по цене 3000 р.;
- закупки сырья и материалов (включая вспомогательные) осуществляются 2 раза в месяц – в первой половине месяца и во второй. Поставщики основных материалов и упаковки предоставляют отсрочки по оплате своих материалов сроком до 30 дней;
- заработная плата оплачивается 5-го числа месяца, следующего за тем, в котором она была начислена, отчисления с заработной платы – не позднее пятнадцатого числа следующего месяца, комиссионные коммерческим агентам – по мере поступления денежных средств от реализации, остальные затраты оплачиваются в те периоды, когда они возникли. Вся заработная плата выплачивается наличными через кассу предприятия;
- масштабы деятельности компании за последние два месяца не изменились;
- налоговые обязательства по налогу на прибыль составляют 10000 р., и должны быть оплачены не позднее 10-го числа месяца. Срок перечисления НДС – не позднее 20-го числа месяца, ставка НДС – 20 %;
- договор аренды помещений предусматривает оплату не позднее 5-го числа месяца, а договор аренды транспортных средств для администрации предприятия – не позднее 20-го числа. Оплата аренды

транспортных средств для перевозки продукции (коммерческие расходы) происходит дважды в месяц – 10 и 25-го числа – одинаковыми платежами;

- реклама в СМИ оплачивается ежемесячно авансом не позднее последнего дня месяца, за которым следует публикации;
- прочие накладные расходы оплачиваются пропорционально в течение месяца при наличии финансовой возможности;
- целевой остаток денежных средств на расчётном счёте на конец месяца – не менее 200 000 р.

При разработке бюджета денежных средств необходимо учесть, что в каждом периоде расчёт денежных остатков выполняется следующим образом:

Сальдо денежных средств на конец периода = Сальдо ДС на начало периода + Поступления за период – Выплаты за период

Денежные поступления от реализации товаров и выплаты в оплату закупок материалов включают налог на добавленную стоимость в размере 20 % соответствующих цен и трёхпроцентный вычет безнадежных долгов.

Масштабы деятельности и условия предоставления коммерческого кредита ООО «Стелс» за последние два месяца не изменились. Следовательно, остатки по счетам дебиторов остаются на начало и конец текущего и бюджетного периода одинаковыми. Поэтому в данном задании величина этих остатков не важна, а денежные поступления будут равны величине выручке (за вычетом безнадежных долгов и добавления НДС). Реализация осуществляется равномерно, значит, на каждую из четырёх недель периода попадает 1/4 месячной суммы. Сумма продаж в кредит каждую неделю составляет разницу между недельной выручкой и продажами за наличный расчёт. Так, 3 % от этой суммы составляют безнадежные долги, остаток – поступления от дебиторов. Оплата осуществляется равными суммами каждую неделю.

В оплату закупок включены как основные материалы, так и вспомогательные, используемые в производстве.

Величина НДС, планируемого к уплате, рассчитана примерно как 20 % разницы между суммами поступлений и оплаты закупок (без НДС). Такой расчёт, безусловно, позволяет определить лишь нижнюю границу величины обязательств по уплате этого налога, поскольку НДС наверняка содержится и в других статьях расходов. В данном задании не рассматривается эта составляющая, хотя в реальной практике следует учесть и её.

Таблица 11 – Сводная ведомость доходов и расходов,
представляющая исходные данные для разработки бюджета денежных средств
ООО «Стелс» на июль 20__ года, рубли

Статья	Всего, рубли
Выручка	
в том числе:	
миски	
блюда	
вазы	
сервизы	
Закупки основных материалов	
в том числе:	
глина	
глазурь	
упаковка	
Оплата труда	
Производственные накладные расходы	
в том числе:	
оплата труда	
отчисления с оплаты труда	
вспомогательные материалы	
Коммерческие расходы	
в том числе:	
оплата труда	
отчисления с оплаты труда	
комиссионные агентам	
Управленческие расходы	
в том числе:	
Оплата труда	
отчисления с оплаты труда	

Таблица 12 – Бюджет денежных средств ООО «Стелс» на июль 20__ года

Статья	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	Всего
Начальное сальдо					
Поступления от реализации, в том числе:					
– за наличные					
– в кредит					
Поступления от продажи ОС					
Всего денежных средств в распоряжении					
Оплата закупок					
Оплата труда					
Отчисления с оплаты труда					
Комиссионные агентам					
Налоги					
Аренда помещений и страховка					
Аренда транспортных средств					
Реклама					
Прочие управленческие и коммерческие расходы					
Расходы на цеховое управление и прочие ОНР					
Всего расходов					
Конечное сальдо					

Этап 3

Цель этапа: сформировать практические навыки по формированию бюджета отчета о финансовых результатах и планового баланса.

Задание 1. На основе составленных ранее бюджетов составить бюджетный отчет о финансовых результатах ООО «Стелс» (таблица 13) за июль 20__ года (калькулирование по полным затратам). Источником сведений о выручке за месяц является бюджет продаж. Речь идет о юридическом факте продаж, а не об оплате реализованной продукции. Остаточная стоимость компьютера, предназначенного к продаже в июле – 1000 р.

Таблица 13 – Бюджетный отчёт о финансовых результатах ООО «Стелс» за июль 20__года (калькулирование по полным затратам), руб.

Статья	Всего
Выручка	
Себестоимость	
Валовая прибыль (убыток)	
Коммерческие расходы	
Управленческие расходы	
Прибыль (убыток) от продаж	
Прочие доходы	
Прибыль (убыток) до налогообложения	
Текущий налог на прибыль	
Чистая прибыль (убыток)	

Задание 2. На основе составленных ранее бюджетов составить бюджетный баланс ООО «Стелс» за июль 20__года. Бюджетная балансовая стоимость запасов и материалов, запасов готовой продукции на конец июля представлена в таблицах 14, 15.

Таблица 14 – Балансовая стоимость запасов сырья и материалов на конец июля ООО «Стелс»

Статья	Глина	Глазурь	Упаковка, коробки		Всего
			Для ваз	Для сервизов	
Конечные остатки, нат. ед.	300 кг	90 л	70	80	-
Нормативная цена, р./ед.	10	40	3	6	-
Балансовая стоимость, руб.	3000	3600	210	480	7290

Таблица 15 – Балансовая стоимость запасов сырья и материалов на конец июля
ООО «Стелс»

Статья	Миска	Блюдо	Ваза	Сервиз	Всего
Остатки на конец.,ед.	200	100	80	50	-
Производственная себестоимость, р.	22,16	65,76	115,66	245	-
Балансовая стоимость, р.	4432	6575	9252	12250	32510

Объемы продаж за последние два месяца составили: $2 \cdot 612200 = 1224400$ р.

Из них 205 – продажи за наличный расчёт, следовательно, на 30 июля неоплаченными окажутся продажи в кредит последних двух месяцев (отсрочки – 60 дней).

Величина дебиторской задолженности на конец июля составит 979 520 р.

Все материалы и упаковка закупаются в кредит с отсрочками в 30 дней. Это составит величину кредиторской задолженности на конец июля в размере объема закупок за этот месяц (бюджет закупок): $34990 + 30640 + 2850 + 5580 = 74060$ р.

Потребность в дополнительном привлечении финансовых ресурсов можно рассматривать как балансирующую статью и рассчитать из базового балансового уравнения по формуле (5).

$$Пввф = А - С_k - К_z, \quad (5)$$

где

Пввф – потребность во внешнем финансировании; А – активы; С_к – собственный капитал; К_з – кредиторская задолженность.

Критерии оценивания:

10 баллов	выставляется студенту, если его работа является результативной и заканчивается представлением отчёта
7–9 баллов	выставляется студенту, если имеются математические неточности в представленных данных
5–6 баллов	выставляется студенту, если работа выполнена не полностью

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

4.1. Основная и дополнительная литература

Основная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
1	Виткалова А. П.	Внутрифирменное бюджетирование : учебное пособие для бакалавров	Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019.	http://www.iprbookshop.ru/83131.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
2	Григорьев А. В., Улина С. Л., Кузьмина И. Г.	Бюджетирование в коммерческой организации: учебное пособие	Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2012	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229058 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
3	Керимов В. Э.	Бухгалтерский управленческий учет: учебник	Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496204 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
1.	Воронина М. В.	Финансовый менеджмент : учебник / М. В. Воронина.	Москва : Дашков и К°, 2016. – 399 с.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452905 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Количество
2.	Карпова Е. Н., Кочановская О. Н., Усенко А. М. Коновалов А. А.	Долгосрочная финансовая политика организации: учеб. пособие	М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2018.	15
3.	Когденко В. Г., Мельник М. В., Быковников И. Л.	Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. "Финансы и кредит", "Бухгалт. учет, анализ и аудит", "Мировая экономика" и "Налоги и	М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2012	20
4.	Костюкова Е. И., Яковенко В. С., Тунин С. А., Манжосова И. Б., Ельчанинова О. В.	Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие	Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2016.	www.iprbookshop.ru/ 76126.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
5.	Хруцкий В.Е.	Внутрифирменное бюджетирование: настол. кн. по постановке фин.	М. : Финансы и статистика, 2005	6

4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет

№	Выходные данные
1	https://www.minfin.ru – Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.
2	https://1prime.ru/ – Агентство экономической информации
3	https://www.gks.ru – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.
4	http://www.ra-national.ru – Национальное рейтинговое агентство.
5	https://raexpert.ru – «Эксперт РА» – рейтинговое агентство.
6	https://www.finam.ru/ – Финансовый портал.
7	https://www.elibrary.ru – Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

Учебное издание

Усенко Анастасия Михайловна

Внутрифирменное бюджетирование в финансовом менеджменте

*Методические рекомендации
для бакалавров очной и заочной форм обучения,
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.11 «Финансовый менеджмент»*

Верстка, макетирование Л. И. Акимова

Изд. № 128/3675. Подписано к использованию 27.10.2020.

344002, Ростов-на-Дону, ул. Б. Садовая, 69, РГЭУ (РИНХ), а. 152
Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ)