

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 25.11.2024 09:54:49

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Внутрифирменное бюджетирование в финансовом менеджменте**

Направление 38.03.02 "Менеджмент"  
Направленность 38.03.02.11 "Финансовый менеджмент"

Для набора 2022 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Финансовый и HR менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	32	32	32	32
Практические	48	48	48	48
Итого ауд.	80	80	80	80
Контактная работа	80	80	80	80
Сам. работа	64	64	64	64
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	180	180	180	180

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): д.э.н., зав.каф., А.М. Усенко

Зав. кафедрой: д.э.н., доц. Усенко А.М.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Цель освоения дисциплины: формирование у обучающихся комплекса знаний о теоретических и методических основах финансового планирования и внутрифирменного бюджетирования и приобретение основных практических навыков по составлению бюджетов и принятию обоснованных решений в области бюджетного управления.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-3: Способен анализировать финансовую отчетность, применять навыки стратегического финансового анализа, навыки проектирования финансовых стратегий и формирования операционных и финансовых бюджетов для обоснования и принятия управленческих решений в целях достижения целевых задач**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

теоретические основы финансового планирования и внутрифирменного бюджетирования в организации; назначение, структуру и содержание операционных и финансовых бюджетов организации; методы сбора, обработки и анализа данных, используемых в процессе бюджетирования; методы и технологии бюджетного управления (соотнесено с индикатором ПК-3.1)

**Уметь:**

анализировать финансовую информацию для подготовки прогнозных форм финансовой отчетности в бюджетировании; использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-3.2)

**Владеть:**

навыками расчета основных показателей при формировании бюджетов организации; навыками формирования операционных и финансовых бюджетов организации, консолидирования бюджетов в генеральный бюджет организации, анализа исполнения бюджетов организации (соотнесено с индикатором ПК-3.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. «Содержание и технология внутрифирменного бюджетирования»

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1 «Сущность финансового планирования» 1. Экономическая сущность, задачи, принципы финансового планирования. 2. Виды финансового планирования. 3. Этапы финансового планирования. / Лек /	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Тема 1.2. «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. / Лек /	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Тема 1.3. «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. График документооборота. 4. Система организационно-распределительных и внутренних документов. 5. Автоматизация как составная часть управленческой технологии внутрифирменного бюджетирования. Требования к компьютерным программам по внутрифирменному бюджетированию. / Лек /	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	Тема 1.4. «Методические основы технологии внутрифирменного бюджетирования» 1. Виды и классификация бюджетов коммерческой организации.	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	2. Требования к форматам операционных, вспомогательных и финансовых бюджетов. 3. Основные этапы процесса бюджетирования. / Лек /				
1.5	Тема 1.5 «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. / Лек /	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.6	Тема 1.1. «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. / Пр /	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.7	Тема 1.2. «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. График документооборота. 4. Система организационно-распределительных и внутренних документов. / Пр /	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.8	Тема 1.3. «Методические основы технологии внутрифирменного бюджетирования» 1. Виды и классификация бюджетов коммерческой организации. 2. Методы разработки бюджетов. 3. Требования к форматам операционных, вспомогательных и финансовых бюджетов. 4. Основные этапы процесса бюджетирования. / Пр /	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.9	Тема 1.4. «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. / Пр /	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.10	Тема 1.5. "Автоматизация как составная часть управленческой технологии внутрифирменного бюджетирования". 1. Преимущества автоматизации бюджетирования в организациях 2. Требования к компьютерным программам по внутрифирменному бюджетированию. 3. Популярные программные решения для бюджетирования в России 4. Возможности и функционал программных продуктов 5. Критерии выбора программного обеспечения для бюджетирования / Пр /	7	6	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.11	Вопросы для собеседования, выносимые на самостоятельную подготовку. Перечень тем представлен в Приложении 1 к РПД. / Ср /	7	20	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.12	Подготовка доклада с использованием LibreOffice. Перечень тем представлен в Приложении 1. / Ср /	7	16	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

Раздел 2. «Структура и особенности разработки главного бюджета организации»					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 2.1. «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. / Лек /	7	6	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Тема 2.2. «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. / Лек /	7	4	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	Тема 2.3. «Анализ и контроль за исполнением бюджетов» 1. Анализ плановых финансово-экономических показателей. 2. Анализ исполнения главного бюджета. / Лек /	7	2	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	Тема 2.1. «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. Составление операционных бюджетов / Пр /	7	10	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.5	Тема 2.2. «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. Составление финансовых бюджетов 4. Бюджетный формат и особенности технологии составления бюджетного баланса. / Пр /	7	10	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Тема 2.3. «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.	7	6	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	/ Пр /				
2.7	Вопросы для собеседования, выносимые на самостоятельную подготовку. Перечень тем представлен в Приложении 1 к РПД. / Ср /	7	14	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	Подготовка доклада с использованием LibreOffice. Перечень тем представлен в Приложении 1 / Ср /	7	14	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.9	/ Экзамен /	7	36	ПК-3	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Керимов В. Э.	Бухгалтерский управленческий учет: учебник	Москва: Дашков и К°, 2019	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496204">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496204</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Виткалова, А. П.	Внутрифирменное бюджетирование: учебное пособие для бакалавров	Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019	<a href="https://www.iprbookshop.ru/83131.html">https://www.iprbookshop.ru/83131.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Григорьев А. В., Улина С. Л., Кузьмина И. Г.	Бюджетирование в коммерческой организации: учебное пособие	Красноярск: Сибирский федеральный университет (СФУ), 2012	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229058">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=229058</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.2		Журнал Финансовые исследования	,	<a href="https://www.iprbookshop.ru/62035.html">https://www.iprbookshop.ru/62035.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Костюкова, Е. И., Яковенко, В. С., Тунин, С. А., Манжосова, И. Б., Ельчанинова, О. В., Дебелый, Р. В., Бобрышев, А. Н., Татарина, М. Н., Дарченко, Ж. Ю., Марусенко, Е. А., Гришанова, С. В., Костюкова, Е. И.	Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2016	<a href="https://www.iprbookshop.ru/76126.html">https://www.iprbookshop.ru/76126.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "Гарант"<http://www.internet.garant.ru/>

<https://lprime.ru/> - Агентство экономической информации

[https://raexpert.ru](https://raexpert.ru/) – «Эксперт РА» - рейтинговое агентство

<https://www.elibrary.ru> – Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

<https://www.finam.ru/> - Финансовый портал

<https://www.gks.ru> – Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.

<https://www.minfin.ru> – Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.

<http://www.ra-national.ru> – Национальное рейтинговое агентство

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

LibreOffice

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

#### 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<p>ПК-3: Способен анализировать финансовую отчетность, применять навыки стратегического финансового анализа, навыки проектирования финансовых стратегий и формирования операционных и финансовых бюджетов для обоснования и принятия управленческих решений в целях достижения целевых задач</p>			
<p>Знать теоретические основы финансового планирования и внутрифирменного бюджетирования в организации; назначение, структуру и содержание операционных и финансовых бюджетов организации; методы сбора, обработки и анализа данных, используемых в процессе бюджетирования; методы и технологии бюджетного управления</p>	<p>Объяснение содержания финансового планирования и основных категорий бюджетирования сбор актуальных источников информации для написания доклада, прохождение теста</p>	<p>Полнота ответов в рамках собеседования; соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, содержательность доклада и наличие хорошо структурированной презентации к нему, правильность выполнения тестовых заданий</p>	<p>Э – вопросы к экзамену (1-36) Т – тесты (раздел 1: 1-16, раздел 2: 1-11) Д-доклад (1-26) С-вопросы для собеседования (1-13)</p>
<p>Уметь анализировать финансовую информацию для подготовки прогнозных форм финансовой отчетности в бюджетировании; использовать полученные сведения для принятия управленческих решений</p>	<p>Сбор финансовой информации для составления операционных и финансовых бюджетов</p>	<p>Самостоятельность и правильность решения расчетных заданий, верное выполнение этапа 1 деловой игры</p>	<p>ДИ – деловая игра, РЗ – расчетные задания (1-15)</p>
<p>Владеть навыками расчета основных показателей при формировании бюджетов организации; навыками</p>	<p>Выделение постоянных и переменных затрат организации; выполнение расчетного задания по заполнению форматов операционных и</p>	<p>Аргументированность выводов кейс-задания, самостоятельность и правильность решения расчетных заданий, интерпретированность результатов</p>	<p>Т – тесты (раздел 1:17-20, раздел 2: 1-13)) КЗ-кейс-задание № 1,2</p>



<p>формирования операционных и финансовых бюджетов организации, консолидирования бюджетов в генеральный бюджет организации, анализа исполнения бюджетов организации</p>	<p>финансовых бюджетов организации</p>		
---	--	--	--

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену**

1. Содержание, цели и задачи, принципы финансового планирования в организации.
2. Виды финансового планирования и формы реализации их результатов.
3. Основные этапы реализации финансового планирования в организации
4. Характеристика методов планирования.
5. Понятие финансового прогнозирования, его цели, виды и задачи.
6. Качественные методы прогнозирования финансовых показателей.
7. Количественные методы прогнозирования финансовых показателей.
8. Проблемы организации финансового планирования и основные направления его совершенствования в российских организациях.
9. Понятие бюджета и бюджетирования. Роль бюджетирования в управлении финансами организации.
10. Содержание и составные части бюджетирования как современной управленческой технологии.
11. Функции бюджетирования.
12. Принципы бюджетирования.
13. Виды бюджетов организации и их классификация.
14. Методы разработки бюджетов организации.
15. Этапы разработки и требования к составлению бюджета.
16. Финансовая структура организации. Центры финансовой ответственности и финансового учета в организационной структуре предприятия, их цели и задачи.
17. Регламент бюджетирования и бюджетного контроля. Бюджетный период.
18. Назначение, типология и определение бюджетных форматов вспомогательных бюджетов организации.
19. Назначение, типология и определение бюджетных форматов специальных бюджетов организации.
20. Состав и назначение операционных бюджетов организации.
21. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета продаж.
22. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета производства.
23. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета прямых материальных затрат.

24. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета прямых затрат труда. Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета накладных (общепроизводственных) расходов.
25. Назначение, типовые статьи, особенности составления и контроля бюджета коммерческих расходов. Назначение, типовые статьи, особенности составления и контроля бюджета управленческих расходов.
26. Состав и назначение финансовых бюджетов организации.
27. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета доходов и расходов. Роль бюджета доходов и расходов в процессе бюджетирования.
28. Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета движения денежных средств. Роль бюджета движения денежных средств в управлении финансовыми потоками организации.
29. Бюджетный формат и особенности технологии составления бюджетного баланса. Контроль и анализ исполнения бюджетного баланса.
30. Особенности консолидации финансовых бюджетов в генеральный бюджет организации.
31. Бюджетный контроллинг. Системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета.
32. Формы и виды контроля за исполнением бюджетов.
33. Основные этапы проведения анализа исполнения генерального (сводного) бюджета.
34. Организация контроля по отклонениям за исполнением бюджетов.
35. Автоматизация как составная часть управленческой технологии бюджетирования.
36. Требования к компьютерным программам по бюджетированию.

Экзаменационный билет по дисциплине включает:

- два теоретических вопроса из представленного перечня вопросов к экзамену;
- одно расчетное задание из перечня расчетных заданий подраздела «Расчетные задания».

### **Критерии оценивания:**

- оценка **«отлично»** (84-100 баллов) выставляется студенту, если прозвучал полный, развёрнутый ответ на поставленные вопросы, в соответствии с логикой изложения;
- оценка **«хорошо»** (67-83 баллов) выставляется студенту, если в ответе на поставленные вопросы были неточности;
- оценка **«удовлетворительно»** (50-66 баллов) выставляется студенту, если уровень овладения материалом не позволяет раскрыть ключевые позиции соответствующих компетенций;
- оценка **«неудовлетворительно»** (0-49 баллов) выставляется в случае, если студент не владеет материалом по заданным вопросам.

## **Тесты**

### **Банк тестов**

#### **Раздел 1 «Система финансового планирования и бюджетирования в деятельности организаций»**

1. Финансовое планирование – это...

- а) метод управления финансовыми потоками;
- б) процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определения путей их наиболее эффективного достижения;
- в) система рационального управления движением денежных потоков, возникающих в процессе хозяйственной организации;
- г) метод организации финансового и управленческого учета, составления отчетности.

2. Перспективное финансовое планирование включает в себя:

- а) определение цели, стратегии и тактики;
- б) планирование повышения экономической эффективности организации;
- в) разработку финансовых документов, обеспечивающих контроль над денежными потоками;
- г) разработку финансовой стратегии организации и прогнозирование финансовой деятельности.

3. Финансовая стратегия представляет собой особую область:

- а) перспективного финансового планирования
- б) текущего финансового планирования
- в) оперативного финансового планирования

4. Прогноз бухгалтерского баланса входит в состав:

- а) финансовой отчетности организации;
- б) перспективно финансового плана;
- в) технико-экономического обоснования потребности в кредите;
- г) текущего финансового плана.

5. Текущий финансовый план составляется на период, равный:

- а) одному году;
- б) одному кварталу;
- в) трем годам;
- г) десяти годам.

6. Оперативно финансовое планирование включает в себя составление и использование:

- а) платежного календаря, кассового плана, расчета потребности в краткосрочном кредите;
- б) финансовой отчетности для установления финансового контроля;
- в) финансовых расчетов для оценки финансового состояния;
- г) прогноза финансового состояния организации.

7. Бюджет организации - это ...

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

8. Бюджет, основанный на добавлении к бюджетному периоду одного месяца, как только истекает текущий, называется:

- а) непрерывным;
- б) гибким;
- в) оперативным;
- г) прогнозным.

9. По функциональному назначению бюджеты организации можно разделить на:

- а) операционные, финансовые, инвестиционные;
- б) краткосрочные и долгосрочные;
- в) детальные и индикативные;
- г) последовательно формируемые и разрабатываемые по скользящему принципу.

10. К стадиям формирования бюджета организации относят:

- а) анализ исполнения бюджета предыдущего периода;
- б) составление и утверждение бюджета отчетного периода;
- в) контроль исполнения бюджета текущего периода;
- г) все перечисленные этапы.

11. По видам затрат бюджет организации подразделяется на:

- а) текущий и капитальный;
- б) функциональный и комплексный;
- в) стабильный и гибкий;
- г) фиксированный и скользящий.

12. По срокам формирования бюджеты организации можно разделить на:

- а) единовременные и текущие;
- б) краткосрочные и долгосрочные;
- в) индикативные и обязательные;

г) операционные, финансовые и инвестиционные.

13. По методам разработки бюджет организации подразделяется на:

- а) текущий и капитальный;
- б) функциональный и комплексный;
- в) стабильный и гибкий;
- г) детальный и индикативный.

14. Приростные бюджеты разрабатываются на основе:

- а) объема производства по подразделениям;
- б) затрат по подразделениям
- в) в процентах от достигнутого уровня производства и продаж;
- г) в процентах от понесенных затрат в отчетном периоде.

15. Какое из приведенных утверждений является правильным:

- а) гибкий бюджет помогает организации 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.

16. При увеличении объемов деятельности:

- а) общая сумма переменных затрат увеличивается;
- б) общая сумма переменных затрат остается неизменной;
- в) постоянные затраты на единицу продукции остаются неизменными.

17. 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.

18. Имеются следующие данные о планируемых доходах и расходах организации: Выручка от продажи продукции — 320000 руб. Себестоимость проданной продукции — 140000 руб. Прибыль от реализации основных средств — 20 000 руб. Прибыль до налогообложения — 200000 руб. Налог на прибыль — 48000 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.

19. 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.

20. 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.

## **Раздел 2 «Структура и особенности разработки главного бюджета организации»**

1. Центрами ответственности называют:

- а) все подразделения организации;
- 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. 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.

6. В финансовый бюджет организации входит:

- а) кассовый бюджет;
- б) бюджет продаж;
- в) бюджет производства;
- г) бюджет доходов и расходов.

7. 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.

8. Операционный бюджет организации 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.

9. Генеральный бюджет - это:

- а) совокупность планов, составленных для организации в целом;
- б) совокупность планов, составленных для основных структурных подразделений организации;
- в) совокупность планов, составленных для центра прибыли;

г) совокупность планов, предназначенных для составления прогнозного отчета о доходах и расходах.

10. Какой операционный бюджет является отправной точкой в процессе бюджетирования?

- а) бюджет производства;
- б) бюджет движения денежных средств;
- в) бюджет продаж;
- г) бюджет коммерческих расходов.

11. Бюджет денежных средств должен быть подготовлен ранее

- а) бюджета продаж;
- б) прогнозного бухгалтерского баланса;
- в) отчета о прибылях и убытках.

12. 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.

13. 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:** каждом тестовом задании необходимо отметить 1 правильный ответ. На выполнение теста по каждому разделу выделяется 60 минут. Максимальное количество набранных баллов - 38.

**Критерии оценки:** за каждый правильный ответ по тестовым теоретическим заданиям начисляется 1 балл. За одно верно отмеченное тестовое задание в форме задачи – 2 балла.

## 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 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 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 (бюджет продаж и бюджет производства).

**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;

$Z_k$  – запасы на конец планового периода;

$Z_n$  – 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 29) 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 отчет 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 готовой продукции 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

#### Критерии оценки:

- 15 баллов выставляется студенту, если работа является результативной и заканчивается представлением итоговой результирующей аналитической таблицы с верными данными.
- 10-14 баллов выставляется студенту, если есть неточности в данных итоговой таблицы.
- 6-9 баллов выставляется студенту, если работа выполнена не полностью
- 0-5 баллов выставляется студенту, если работа не выполнена либо выполнена с грубыми ошибками.

#### Кейс-задание № 1

Формирование финансовой структуры ООО «Стройсервис»

#### Исходные данные:

ООО «Стройсервис» реализует три направления деятельности:

Бизнес 1 – Производство на собственном заводе строительных материалов и их розничная реализация через сеть фирменных магазинов.

Бизнес 2 – Производство на собственном заводе строительных материалов и оптовая торговля ими со склада.

Бизнес 3 – Производство и реализация строительных материалов для промышленного строительства.

Организационная структура представлена на рисунке 1.



Рисунок 1. Организационная структура ООО «Стройсервис»

**Задание:** на основе организационной структуры и хозяйственной характеристики ООО «Стройсервис» сформируйте следующие Центры финансовой ответственности:

- центр расходов;
- центр доходов;
- центр прибыли;
- центр инвестиций.

Рекомендации:

1. Одно структурное подразделение может включать несколько ЦФО, но одно ЦФО не должно содержать в себе несколько разноподчиненных структурных подразделений;
2. Центр инвестиций является ЦФО самого верхнего уровня, поэтому он должен присутствовать в единственном экземпляре (хотя он может быть совмещен с центром прибыли), и иметь как минимум один подчиненный Центр прибыли;
3. Центр прибыли в обязательном порядке должны содержать на более низком уровне не менее одного центра дохода и не менее одного центра затрат;
4. ЦФО можно выделить, исходя из разных критериев, например:
  - проектирование финансовой структуры на основе бизнес – процессов;
  - проектирование финансовой структуры на основе организационной структуры.

**Критерии оценки:**

- 5 баллов выставляется студенту, если задание выполнено логически верно;
- 3-4 балла выставляется студенту, если задание выполнено не полностью;
- 0-2 балла выставляется студенту, если задание выполнено неправильно, имеют место грубые ошибки, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике.

## Кейс-задание № 2

### Формирование бюджета продаж мебельной фабрики

**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:** выявить целесообразный бюджетный формат и составить бюджет продаж (по партиям), с учетом того, что компания должна окупить все затраты, реализовав 80 % каждой партии товаров.

#### **Критерии оценки:**

- 6 баллов выставляется студенту, если задание выполнено правильно, расчеты произведены верно, аналитическая таблица грамотно и аккуратно сформирована;
- 5 баллов выставляется студенту, если задание выполнено правильно, но допускаются отдельные ошибки в расчетах, таблицы грамотно и аккуратно составлены
- 3-4 балла выставляется студенту, если задание выполнено не полностью, содержатся отдельные ошибки.
- 0-2 балла выставляется студенту, если задание выполнено неправильно, имеют место грубые ошибки, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике.

#### **Расчетные задания**

1. Задолженность фирмы поставщикам на конец периода составляет 44 420 руб., при задолженности на начало того же периода – 15 000 руб.. За рассматриваемый период были совершены закупки на сумму – 481 000 руб. Определить выплаты по счетам за анализируемый период.
2. Выручка предприятия за отчетный период составила – 450 000 руб., производственная себестоимость продукции, реализованной за тот же период – 115 000 руб., расходы на реализацию – 150 000 руб., общие административные расходы – 100 000 руб. Сколько составила прибыль предприятия от продаж в данном периоде?
3. Плановое значение удельных переменных затрат – 2 руб./шт., плановая величина постоянных затрат – 300 руб., плановый объем выпуска – 400 шт., фактический выпуск – 500 шт., фактические затраты – 1200 руб., 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.

#### **Инструкция по выполнению:**

Решение расчетных заданий проводится на практических занятиях.

#### **Критерии оценивания:**

Максимально студент должен набрать по данному средству оценивания 10 баллов (верное решение 5 задач). За правильное самостоятельное решение (до момента коллективного разбора хода решения) каждого расчетного задания студент получает 2 балла. Для каждой задачи:

- 2 балла выставляются студенту, если задача решена верно, результаты интерпретированы;
- 1 балл выставляются студенту, если задача решена логически верно, но имеются ошибки в расчетах, результаты интерпретированы.

#### **Темы докладов**

1. Особенности трактовки понятий планирование и бюджетирование в отечественной и зарубежной экономической литературе.

2. Внедрение и развитие управленческой технологии бюджетирования в российских организациях.
3. Мировой опыт бюджетирования в организациях.
4. Содержание и особенности безбюджетного управления в организации.
5. Содержание функций бюджетирования.
6. Бюджетирование и его связь с финансовой стратегией организации.
7. Система гибкого бюджетирования, ее характеристики и сфера применения.
8. Современные технологии постановки 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 CVP-анализа при составлении операционных бюджетов.
20. Проблемы постановки системы бюджетирования в 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 в бюджетировании.

**Критерии оценки:** За семестр студент должен подготовить два доклада. Максимальная сумма набранных баллов – 10 баллов. За каждый доклад:

- 5 баллов выставляются студенту, если в докладе обоснована актуальность темы, материал изложен логично и полно, использованы актуальные источники литературы, материал излагался с использованием презентации;
- 4 балла выставляются студенту, если в докладе обоснована актуальность темы, материал изложен логично, но неполно, использованы актуальные источники литературы, материал излагался с использованием презентации;
- 3 балла выставляются студенту, если материал излагался с отдельными ошибками, использовались неактуальные источники литературы, презентация отсутствует;
- 0-2 балла выставляются студенту, если доклад не связан с выбранной темой, наличие грубых ошибок, непонимание сущности излагаемого вопроса.

### **Вопросы для собеседования**

1. Информационные технологии в финансовом планировании и бюджетировании.
2. Проблемы организации финансового планирования и основные направления его совершенствования в организациях.
3. Ограничения применения бюджетирования в системе управления организацией.
4. Инструментарий бюджетирования в организации.
5. Определение бюджетных форматов.
6. Организация как составная часть управленческой технологии бюджетирования.
7. Особенности графиков документооборота для различных типов финансовых структур.
8. Организация информационных потоков в системе бюджетирования.
9. Требования к исходной информации и проблемы автоматизации бюджетирования.



10. Роль бюджета доходов и расходов в процессе бюджетирования.
11. Роль бюджета движения денежных средств в управлении финансовыми потоками организации.
12. Особенности консолидации финансовых бюджетов в генеральный бюджет организации.
13. Системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета.

#### **Критерии оценки:**

Студент должен ответить на 4 вопроса (по выбору преподавателя). Максимальное количество набранных баллов – 16 баллов. За каждый вопрос выставляется:

- 4 баллов, если прозвучал полный, развёрнутый ответ на поставленный вопрос, в соответствии с логикой изложения, а также при подготовке ответа на вопрос студентом использовались актуальные источники информации
- 2-3 балла, если в ответе на поставленный вопрос были неточности, но при этом при подготовке ответа на вопрос студентом использовались актуальные источники информации
- 0-1 балла, если уровень овладения материалом не позволяет раскрыть ключевые позиции соответствующих компетенций.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 3. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику промежуточной аттестации, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются теоретические основы финансового планирования, виды финансовых планов и этапы их составления, технология организации бюджетирования; назначение, структура и содержание операционных и финансовых бюджетов организации; методы сбора, обработки и анализа данных, используемых в процессе бюджетирования; методы и технологии бюджетного управления, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки анализа финансовой информации для подготовки прогнозных форм финансовой отчетности в бюджетировании; навыки формирования операционных и финансовых бюджетов организации, консолидирования бюджетов в генеральный бюджет организации, анализа исполнения бюджетов организации.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.