Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

Институт отраслевой экономики и управления

К. А. Евстафьев

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
элективного модуля 3 «Экономика организаций и отраслей»

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2022

УДК 657.312.2

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный технический университет»
А. Е. Тарутина

Евстафьев К. А.
Финансовое планирование и бюджетирование: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов напр. подгот. 38.03.01 Экономика / К. А. Евстафьев**.** – Калининград: ФГБОУ ВО «КГТУ», 2022. – 56 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине и даны методические указания по её самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, задания и методические указания по выполнению контрольной работы, подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины «Организация деятельности коммерческого банка» направления 38.03.01 Экономика для элективного модуля 2 «Экономика организаций и отраслей».
Табл. 19, рис. 10, список лит. – 11 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и рекомендовано к опубликованию в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 27.05.2022 г., протокол № 7

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ 22.06.2022 г., протокол № 7

УДК 657.312.2

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Калининградский государственный технический университет», 2022 г.
© Евстафьев К. А., 2022 г.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ 4

1 Тематический план по дисциплине и методические указания
по её самостоятельному изучению 7
Тема 1. Бюджетирование как вид финансового планирования.
Его содержание, значение и формы 8
Тема 2. Методические основы коммерческого бюджетирования.....11
Тема 3. Виды централизованных финансовых бюджетов организации 14
Тема 4. Операционные бюджеты 16
Тема 5. Распределенное бюджетирование 17
Тема 6. Консолидация операционных бюджетов в финансовые бюджеты
организации.....20
Тема 7. Финансовый контроль как составная часть бюджетирования.....21
Тема 8. Применение информационных технологий в системах коммерческого
бюджетирования 25

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям 27
Тема 1. Бюджетирование как вид финансового планирования.
Его содержание, значение и формы 27
Тема 4. Операционные бюджеты 27
Тема 5. Распределенное бюджетирование 35
Тема 6. Консолидация операционных бюджетов в финансовые
бюджеты организации.....35
Тема 7. Финансовый контроль как составная часть бюджетирования.....36

3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы 37
3.1 Общие сведения, выбор варианта 37
3.2 Тематика контрольных работ 38

4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....41
4.1 Общие положения.....41
4.2 Критерии оценки результатов промежуточной аттестации 41
4.3 Перечень контрольных вопросов 42

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы
по дисциплине 44
5.1 Общие положения.....44
5.2 Задания для самодиагностики в рамках самостоятельной работы студента.....45

Библиографический список 53

Приложение А Образец титульного листа контрольной работы 55

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области современных подходов к финансовому планированию и организации эффективной финансовой структуры предприятий, функционирующих в условиях рыночной экономики с присущими ей рисками.

Освоение дисциплины предполагает:

– получение студентами совокупности знаний о принципах организации эффективной финансовой структуры коммерческой организации и современных подходах к обеспечению финансовой устойчивости на основе использования системы внутренних бюджетов;

– изучение видов локальных и консолидированных бюджетов, их роли в финансовом планировании и достижении тактических и стратегических целей деятельности организации;

– развитие навыков анализа финансовой структуры организации, распределения полномочий и ответственности между финансовыми центрами, контроля и оценки эффективности деятельности подразделений;

– развитие навыков разработки локальных бюджетов и их консолидации на уровне организации;

– приобретение навыков использования надежных методов контроля финансовых потоков, прогнозирования финансовых рисков и управления ими при исполнении бюджетов;

– приобретение навыков разработки внутренней нормативно-методологической базы по функционированию системы бюджетирования с учетом отраслевой специфики и масштаба деятельности организации.

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой комплекс систематизированных материалов для изучения дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование» студентами, обучающимися по программе бакалавриата по направлению подготовки «Экономика», профиль «Прикладная

экономика» в рамках изучения элективного модуля 3 «Экономика организаций и отраслей».

При изучении дисциплины используются знания и навыки, полученные студентами при освоении дисциплин «Планирование производства», «Модели и методы формирования себестоимости».

В результате изучения дисциплины студент должен

знать:

– теоретические основы финансового планирования с использованием системы внутренних бюджетов, принципы построения финансовой системы в коммерческой организации;

– актуальные проблемы финансового обеспечения деятельности организаций и методы их решения;

– виды бюджетов, их взаимосвязь, состав и роль в деятельности организации;

– виды и особенности центров финансовой ответственности, подходы к их выделению в финансовой структуре и распределению финансовых полномочий;

– современные подходы к организации финансового контроля и системы стимулирования;

уметь:

– анализировать финансовую структуру организации в разрезе центров финансовой ответственности;

– определять виды локальных бюджетов, подлежащих разработке и исполнению с учетом отраслевой специфики;

– оценивать эффективность деятельности центров финансовой ответственности на основе плановых и фактических показателей;

– производить консолидацию локальных бюджетов в формы централизованных бюджетов;

– разрабатывать прогнозные бюджеты с учетом реализации инвестиционных проектов и динамики макроэкономических показателей;

владеть:

– навыками микро- и макроэкономического моделирования финансовых и денежно-кредитных процессов с применением современного экономического инструментария;

– методикой и методологией проведения самостоятельной исследовательской, научной деятельности;

– методикой построения эконометрических моделей финансовых процессов.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных единицы (ЗЕТ), т. е. 72 академических часа.

Таблица 0.1 – Объем (трудоёмкость освоения) по очной форме обучения и структура дисциплины

Номер и наименование темы	Объем учебной работы, ч.	
	Лекции	ПЗ
Семестр – 8, трудоемкость – 2 ЗЕТ (72 час.)		
1. Бюджетирование как вид финансового планирования. Его содержание, значение и формы	2	2
2. Методические основы коммерческого бюджетирования	2	
3. Виды централизованных финансовых бюджетов организации	2	2
4. Операционные бюджеты	2	4
5. Распределенное бюджетирование	2	2
6. Консолидация операционных бюджетов в финансовые бюджеты организации		2
7. Финансовый контроль как составная часть бюджетирования	2	2
8. Применение информационных технологий в системах коммерческого бюджетирования	2	2
Всего в восьмом семестре	**14**	**16**
	30	

Таблица 0.2 – Объем (трудоёмкость освоения) по очно-заочной форме обучения и структура дисциплины

Номер и наименование темы	Объем учебной работы, ч.	
	Лекции	ПЗ
Семестр – 7, трудоемкость – 2 ЗЕТ (72 час.)		
1. Бюджетирование как вид финансового планирования. Его содержание, значение и формы	1	
2. Методические основы коммерческого бюджетирования	1	
3. Виды централизованных финансовых бюджетов организации		1
4. Операционные бюджеты		2
5. Распределенное бюджетирование		1
Всего в седьмом семестре	**2**	**4**
	6	

Таблица 0.3 – Объем (трудоёмкость освоения) по заочной форме обучения и структура дисциплины

Номер и наименование темы	Объем учебной работы, ч.

	Лекции	ПЗ
Семестр – 7, трудоемкость – 2 ЗЕТ (72 час.)		
1. Бюджетирование как вид финансового планирования. Его содержание, значение и формы	1	
2. Методические основы коммерческого бюджетирования	1	
3. Виды централизованных финансовых бюджетов организации		1
4. Операционные бюджеты		2
5. Распределенное бюджетирование		1
Всего в седьмом семестре	**2**	**4**
	6	

Аттестация по дисциплине проводится в форме зачета и выполнения контрольной работы для студентов заочной формы обучения. Условия допуска к зачету, критерии и нормы оценки (текущей и промежуточной аттестации) приведены в разделах 3 – 4.

Материал пособия изложен по разделам.

В первом разделе приводятся содержание дисциплины и даются методические указания по самостоятельному изучению отдельных вопросов, имеющих ключевое значения для понимания учебного материала, указываются источники для самостоятельного изучения материала.

Во втором разделе представлены методические рекомендации по самостоятельной подготовке к практическим занятиям.

В третьем разделе приведены задания и методические указания по выполнению контрольной работы. В четвертом разделе приведены методические указания по подготовке к итоговой аттестации и решению задач, включенных в экзаменационные задания.

В четвертом разделе приведен порядок проведения промежуточной аттестации и критерии оценки.

В пятом разделе приведены методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов очно-заочной и заочной форм обучения по изучению дисциплины с использованием системы тестирования.

1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её самостоятельному изучению

Тема 1. Бюджетирование как вид финансового планирования. Его содержание, значение и формы

Содержание темы

Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины.

Понятие бюджетирования. Зарубежные и отечественные подходы к определению состава, целей и задач бюджетирования.

Задача создания эффективной системы бюджетного управления.

Принципы функционирования финансовой системы в коммерческой организации.

Участники системы бюджетирования.

Методические указания

Цель изучения темы – определить понятие бюджетирования и его место в финансовом планировании. Слушатели должны познакомиться с различными подходами к определению понятия бюджетирования. Следует обратить внимание на то, что бюджетирование нельзя отождествлять с планированием и на взаимосвязь бюджетирования со стратегическими целями развития предприятия.

В результате изучения темы проводится систематизация определений бюджетирования и предлагается авторская формулировка этого понятия.

Следует уяснить, что бюджетирование как управленческий процесс следует рассматривать в соответствии с общими принципами теории управления, определить характер задающих воздействий на систему, характеристики самого объекта управления (восприимчивость к внутренним и внешним воздействиям, временные задержки процессов, характер обратной связи и регулирующих воздействий).

Методические материалы по теме 1

Таблица 0.1 – Подходы к определению бюджетирования

Автор	Определение
Бочаров В.В.	Бюджетирование – это процесс **разработки и формирования плановых бюджетов**, объединяющих планы руководства предприятия и, в первую очередь, производственные, маркетинговые и финансовые планы
Демченко А. Г.	Бюджетирование – **управление бизнесом**, основанное на планировании, направленное на достижение целей компании
Л.П. Коваленко	Бюджетирование – это процесс планирования будущих операций фирмы и оформления его результатов в виде системы взаимосвязанных бюджетов, особенностью которых является их ориентация на потребности рынка, а также чёткое установление и постоянное сравнение всех видов финансовых затрат, источников их покрытия и ожидаемых результатов
Кондраков Н. П.	Бюджет - план. Бюджетирование - планирование
Кузьмина М. С	Бюджетирование – это процесс согласованного **планирования** работы и управления деятельностью подразделений **с помощью смет и экономических показателей**
Кизилов Н. Я., Карасева М. С	Бюджетирование представляет собой метод **краткосрочного планирования** будущих значений финансовых отчетов, основанный на том, что каждая их статья получает ответственного за её исполнение
Никулина С. Н.	Бюджетирование — это система **краткосрочного** планирования, учета, контроля и анализа ресурсов, а также результатов деятельности организации, которая позволяет определить эффективность бизнес-направлений, планировать деятельность на текущие периоды и на перспективу
Янковский К. П., Мухарь И. Ф.	Бюджет – операционный финансовый план, отражающий расходы и поступления средств от хозяйственной (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. **Бюджетирование – разработка бюджетов в соответствии с целями** хозяйственного планирования
Харитонова Е. Н.	Бюджетирование – система согл**асованного управления отдельными подразделениями** хозяйствующего субъекта на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично меняющегося бизнеса, основная задача которой заключается в повышении **эффективности** работы предприятия на основании координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств предприятия и их источников
Хруцкий В. Е.	Бюджетирование – технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, позволяющая анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами
Шаховская Л. С.	Бюджетирование – это процесс планирования движения ресурсов по предприятию на заданный будущий период времени
Широбоков Н. Н.	Бюджетирование – фундамент стратегии развития организации

Определение Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США):

Бюджет – **количественный план** в **денежном выражении**, подготовленный и принятый **до определенного периода**, обычно показывающий планируемую величину **дохода, расходы** и **капитал**, который необходимо привлечь для достижения поставленной **цели**.

Функции бюджета:

- плановая;
- прогнозная;
- контрольная;
- стимулирующая;
- координирующая;
- оптимизационная (выбор из нескольких альтернатив);
- управленческая (делегирование полномочий).

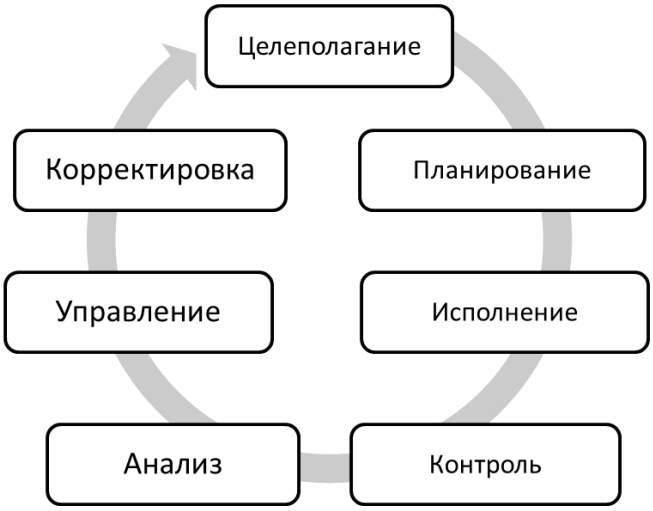

Рисунок 0.1 – Цикл управления

Авторское определения понятия бюджетирования.

Бюджетирование – система **формализованных** процессов **экономического управления** предприятием, основанной на установленных **принципах** функционирования его финансовой структуры и направленной на достижение поставленных **целей**.

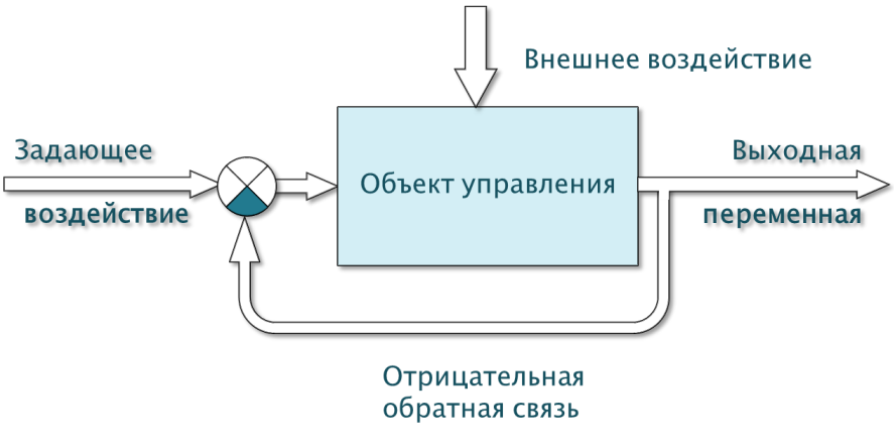

Рисунок 0.2 – Система управления с отрицательной обратной связью

Рекомендуемые источники: [1, гл. 1], [2, гл. II].

Тема 2. Методические основы коммерческого бюджетирования

Содержание темы

Виды бюджетирования. Постатейное бюджетирование: особенности и недостатки. Бюджетирование «с нуля». Бюджетирование, ориентированное на результат (БОР). Функционально-объектное бюджетирование. Программное бюджетирование. Распределенное бюджетирование.

Затраты. Классификация затрат. Взаимосвязь затрат и расходов.

Источники финансового обеспечения. Классификация поступлений и доходов. Источники финансирования дефицита бюджетов.

Понятие распределенного бюджетирования. Центры финансовой ответственности (ЦФО). Виды ЦФО. Подходы к выделению ЦФО в финансовой структуре.

Принципы бюджетирования. Универсальные принципы. Принципы БОР. Принципы распределенного бюджетирования.

Методические указания

Целью темы является изучение методологических основ бюджетирования на предприятии. Необходимо усвоить следующее:

– выбор метода бюджетирования непосредственно связан со стратегией достижения цели развития предприятия;

– постатейное бюджетирование является наименее пригодным для стратегического планирования и управления;

– бюджетирование «с нуля» должно использоваться при разработке новых направлений деятельности;

– программное бюджетирование, как современный подход к организации бизнеса, предполагает наличие «матричной» организационной структуры, и разработку программных бюджетов;

– распределенное бюджетирование связано с выделением в финансовой структуре центров финансовой ответственности (ЦФО). Использование ЦФО в финансовой структуре связано с проблемой делегирования полномочий и распределения ответственности за финансовый результат.

В результате изучения темы должны быть получены знания по методам организации бюджетирования на предприятиях в зависимости от его организационной и финансовой структуры, а также планов развития.

В процессе изучения следует обратить внимание на соответствие системы управления предприятием и принятой модели бюджетирования. Модель бюджетирования должна быть основана на системе принципов, установленных внутренними документами.

Методические материалы по теме 2

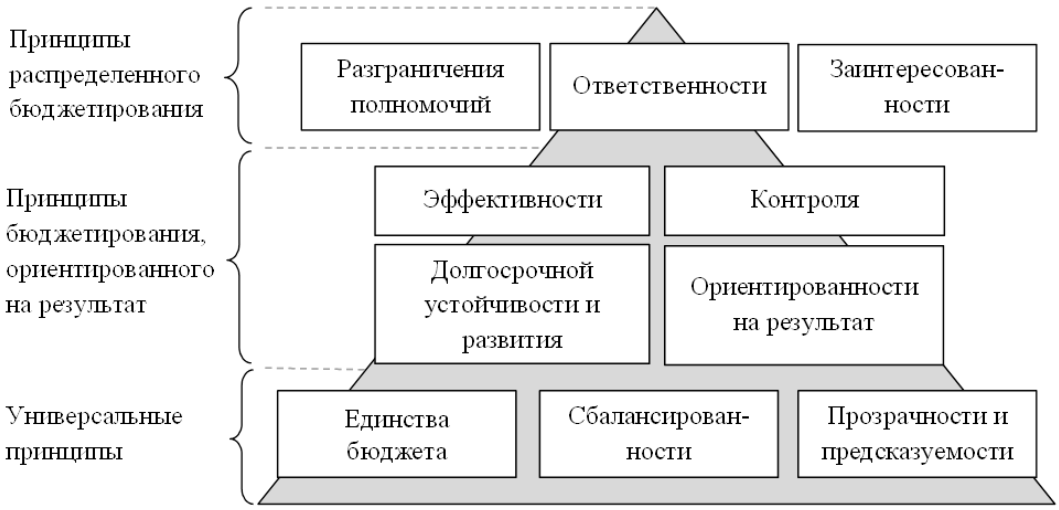

Рисунок 0.3 – Система принципов бюджетирования [7]

Рисунок 0.4 – Пример выделения центров финансовой ответственности в финансовой структуре коммерческого предприятия [2]

Таблица 0.2 – Виды центров финансовой ответственности [7]

№ п/п	Наименование	Функции и полномочия	Оценка эффективности
1	Центр нормативных затрат (standard cost centre)	Руководитель ответствен за достижение нормативного (планового) уровня затрат по выпуску продукции, работ, услуг	Размер позитивных или негативных отклонений фактического уровня затрат от планового (нормативного).
2	Центр доходов (revenue centre)	Руководитель в рамках выделенного бюджета ответствен за максимизацию дохода от продаж. Не имеет полномочий по дополнительному (сверх бюджета) расходу средств для привлечения дополнительных ресурсов, и по варьированию ценами реализации	Размер дохода.
3	Центр прибыли (profit centre)	Руководитель имеет право варьировать затратами и ценами реализации с целью максимизации прибыли от операций	Финансовый результат (прибыль центра).
4	Центр управленческих затрат (managed cost centre)	Руководитель в рамках выделенного бюджета ответствен за обеспечение наилучшего уровня услуг	«Оценка работы» (work management), «нулевой бюджет» (zero-based budgeting) и «целевое управление» (management by objectives).

№ п/п	Наименование	Функции и полномочия	Оценка эффективности
5	Центр инвестиций (investment centre)	–"–	Отдача на инвестированный капитал, прибыль за вычетом процента на задействованный капитал («остаточный доход» [residual income], «остаточная прибыль» [residual profit]).

Рекомендуемые источники: [1, гл. 2, 3], [2, пп. 2.1, 2.2] [7].

Тема 3. Виды централизованных финансовых бюджетов организации

Содержание темы

Бюджет доходов и расходов (БДР). Финансовый результат.

Бюджет движения денежных средств (БДДС). Кассовые разрывы и ликвидность счета организации. Источники финансирования кассовых разрывов.

Прогнозный баланс. Структура прогнозного баланса. Отражение движения продукции в прогнозном балансе. Отражение запасов. Отражение капитальных вложений и амортизации. Отражение источников внешнего финансирования. Отражение финансового результата. Отражение движения денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженности. Взаимосвязь БДР, БДДС и прогнозного баланса.

Методы анализа финансового бюджета организации. Показатели рентабельности. Показатели ликвидности. Показатели финансовой устойчивости. Применение централизованных финансовых бюджетов в бизнес-планировании.

Методические указания

Целью темы является изучение основных форм финансового бюджета: бюджета доходов и расходов (БДР), бюджета движения денежных средств (БДДС), прогнозного баланса.

В результате изучения темы должны быть получены знания по формам и структуре финансового бюджета, взаимосвязи финансовых показателей.

В процессе изучения следует обратить внимание на различия в экономическом смысле различных форм. Примером могут служить:

1) отражение приобретения основных средств в БДР и прогнозном балансе, разница между затратами и капитальными вложениями;

2) наличие затрат, не связанных с движением денежных средств (амортизация);

3) отсутствие прямой зависимости между финансовым результатом и ликвидностью баланса.

Методические материалы по теме 3

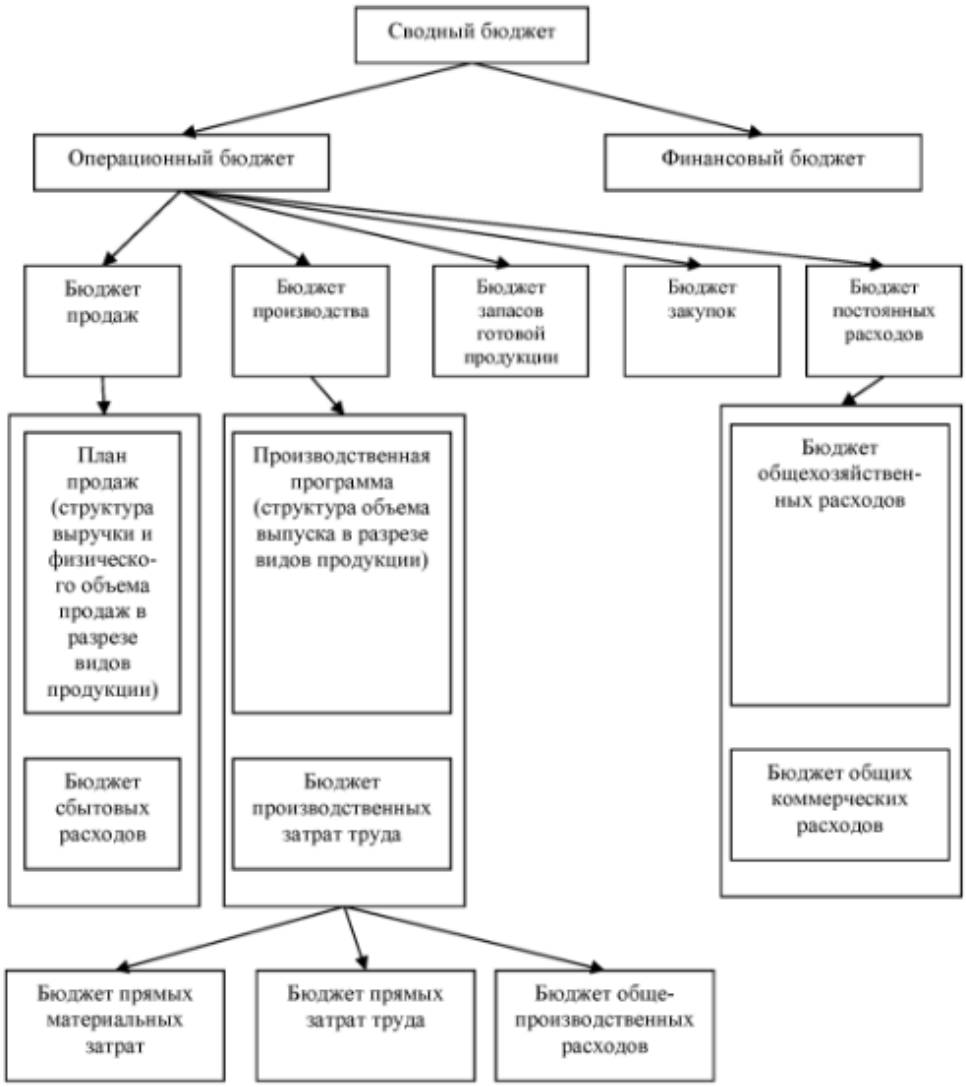

Рисунок 0.5 – Иерархическая структура сводного бюджета предприятия [1]

Рекомендуемые источники: [1, п. 2.1], [4, гл. 3].

Тема 4. Операционные бюджеты

Содержание темы

Понятие операционных бюджетов, их роль в финансовом планировании.

Статьи затрат: себестоимость продукции, коммерческие расходы, управленческие расходы, прочие расходы. Постоянные и переменные затраты. Модели учета затрат: система Standard Cost, модель Direct Costing, модель Activity Based Costing (ABC). Соответствие моделей учета затрат и операционных бюджетов.

Бюджет продаж. Номенклатура продукции, цена реализации.

Бюджет производства. Элементы себестоимости продукции. Отражение направления запасов в производство. Особенности расчета по отдельным статьям затрат.

Бюджет коммерческих расходов. Статьи коммерческих расходов. Особенности расчета затрат по отдельным статьям.

Бюджет управленческих расходов.

Бюджет развития. Использование собственных и привлеченных источников финансирования. Включение процентных расходов в операционные бюджеты.

Бюджет налогов. Системы налогообложения, виды и ставки налогов. Расчет сумм налога на добавленную стоимость. Особенности учета налога на прибыль.

Методические указания

Тема является основной для выполнения курсовой работы по дисциплине. В результате изучения темы должны быть получены знания по составу и структуре операционных бюджетов, используемых при составлении финансового плана.

В процессе изучения следует обратить внимание на следующе.

1. Наличие существенных отраслевых особенностей при разработке операционных бюджетов. Необходимо на примерах рассмотреть вопросы:

– особенности формирования бюджета производства на предприятиях пищевой промышленности, торговых предприятиях, предприятиях сферы услуг, обрабатывающих предприятиях;

– особенности формирования бюджета коммерческих расходов в зависимости от модели сбыта: наличие складского хозяйства, службы доставки и т.д.;

– особенности разработки бюджета налогов в зависимости от принятой системы налогообложения.

2. Необходимость разработки актуальной иерархической классификации элементов локальных бюджетов, состоящей из четырех разделов:

– доходы;
– затраты;
– нефинансовые активы;
– источники финансирования дефицита бюджета (ИФД).

Рекомендуемые источники: [1, п. 2.2], [2, гл. III, IV, V, VI], [4, гл. 4].

Тема 5. Распределенное бюджетирование

Содержание темы

Понятие трансфертных цен.

Использование трансфертных цен при корпоративном бюджетировании.

Использование трансфертных цен при анализе экономической эффективности ЦФО. Нормативные затраты на выполнение работ.

Роль финансовой службы при распределенном бюджетировании с использованием трансфертных цен. Формирование внутреннего казначейства компании.

Недостатки трансфертного ценообразования.

Методические указания

Целью темы является изучение применения трансфертных цен при внутрифирменном бюджетировании с использованием центров финансовой ответственности.

В результате изучения темы должны быть получены знания по методике учета затрат на услуги, оказываемые подразделениями внутри предприятия (бухгалтерия, юридическая служба, клиринговые услуги и т. д.).

Методические материалы по теме 5

Наименование	Код	Сумма
Доходы, всего в том числе	×	
Расходы, всего в том числе	×	
Финансовый результат (– дефицит, + профицит)	×	
Источники финансирования дефицита: всего в т. ч.: изменение остатка средств поступления из централизованного фонда (+) отчисления в централизованный фонд (–)		

Рисунок 0.6 – Иерархическая структура сводного бюджета предприятия [7]

В процессе изучения следует обратить внимание на необходимость использования при распределенном бюджетировании трехкомпонентной модели бюджета ЦФО: доходы, расходы и источники финансирования дефицита (ИФД). Наличие третьего компонента требует включения в систему бюджетирование централизованных фондов: фонд финансирования общехозяйственных расходов, фонд развития, резервный фонд.

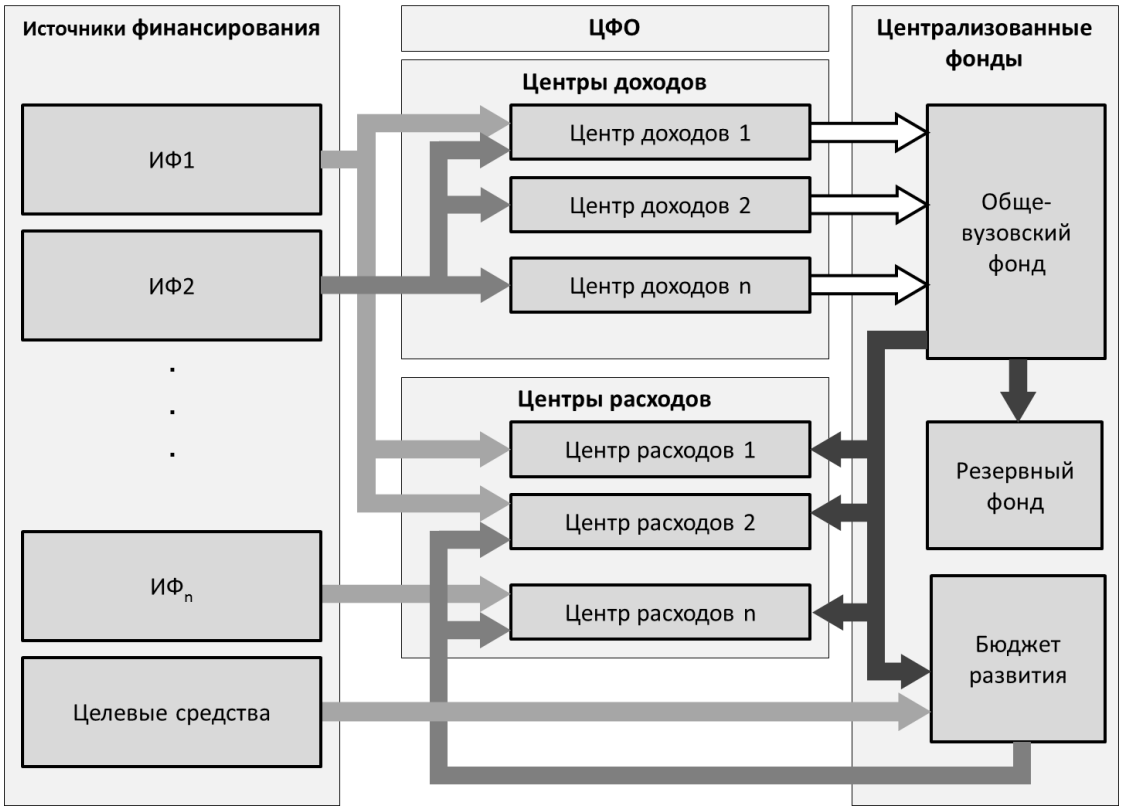

Рисунок 0.7 – Модель централизации денежных средств при использовании общих бюджетных фондов на примере учебного заведения [7]

Рисунок 0.8 – Пример использования трансфертных цен при оценке эффективности внутренних подразделений в сфере образования [7]

Рекомендуемые источники: [1, гл. 3], [2, п. 2.2], [4, гл. 4].

Тема 6. Консолидация операционных бюджетов в финансовые бюджеты организации

Содержание темы

Методы формирования сводных бюджетов.

Сводный бюджет доходов и расходов.

Бюджет движения денежных средств. Прогнозирование и предотвращение кассовых разрывов. Управление дебиторской задолженностью.

Формирование прогнозного баланса на основе БДР и БДДС.

Методические указания

Целью темы является изучение порядка формирования консолидированного финансового бюджета на основе разработанных локальных бюджетов.

В результате изучения темы должны быть получены знания по взаимосвязи локальных и консолидированных бюджетов.

В процессе изучения следует обратить внимание на взаимосвязь форм консолидированного бюджета и на особенности отражения в них источников финансирования дефицита. Ключевым фактором является понимание того, что бюджет состоит не из двух частей (доходы и расходы), а из трех, включая источники финансирования дефицита. При этом источники финансирования дефицита могут иметь как положительное значение (недостаток средств), так и отрицательное (избыток средств). В обоих случаях необходимо определение направлений привлечения средств (уменьшение остатков денежных ресурсов на начало планового периода, сокращение дебиторской задолженности, рост кредиторской задолженности, использование кредитов), либо использования профицита (увеличение остатков денежных средств на конец планового периода, сокращение кредиторской задолженности, погашение кредитов). Следует

изучить порядок отражения указанных операций в формах консолидированного финансового бюджета.

Методические материалы по теме 6

Таблица 0.3 – Определение источников финансирования дефицита бюджета

Код	Наименование статей	Сумма, тыс. руб.
1	Доходы по бюджету продаж	
2	Бюджет производства	
3	Бюджет коммерческих расходов	
4	Бюджет управленческих расходов	
5	Бюджет инвестиций	
6	Бюджет налогов	
7	**Результат (–Дефицит , + Профицит): [1–(2+3+4+5)]**	
4000	**Источники финансирования дефицита**	
4100	Кредиты	
4200	Выпущенные ценные бумаги	
4300	Средства учредителей	
4400	Изменение остатков денежных средств	
4500	Изменение кредиторской задолженности	
4600	Изменение дебиторской задолженности	

Таблица 0.4 – Форма для консолидации по статьям бюджетирования

Код	Наименование статей	Бюджет продаж	Бюджет производства	Бюджет коммерче-ских расходов	Бюджет управленче-ских расходов	Бюджет инвестиций	Бюджет налогов	Источники финан-сирования дефицита	Всего

Рекомендуемые источники: [1, п. 2.3], [4, п. 3.4].

Тема 7. Финансовый контроль как составная часть бюджетирования

Содержание темы

Понятие финансового контроля. Элементы и формы внутреннего финансового контроля. Органы внутреннего контроля на предприятии.

Понятие финансовой эффективности. Методы оценки эффективности деятельности ЦФО.

Организация деятельности внутреннего казначейства. Порядок финансового обеспечения делегированных полномочий.

Методические указания

Целью темы является изучение системы внутреннего финансового контроля как составной части финансовой структуры предприятия (организации).

В результате изучения темы должны быть получены знания о месте системы финансового контроля в финансовой структуре компании. На уровне локальных документов должны быть определены:

– структура службы финансового контроля;
– подчиненность службы финансового контроля;
– полномочия службы финансового контроля;
– формы финансового контроля;
– методы оценки финансовой эффективности внутренних подразделений;
– формы управленческой отчетности.

В процессе изучения следует обратить внимание на особенности функционирования системы финансового контроля при распределенном бюджетировании с выделением центров финансовой ответственности. При делегировании части полномочий по принятию финансовых решений службы финансового контроля может быть трансформирована во внутрикорпоративное казначейство с определенными на уровне компании методами контроля и полномочиями по санкционированию расходов на основе соответствия представленных к оплате платежных документов бюджетам ЦФО и целевому назначению.

Методические материалы по теме 7

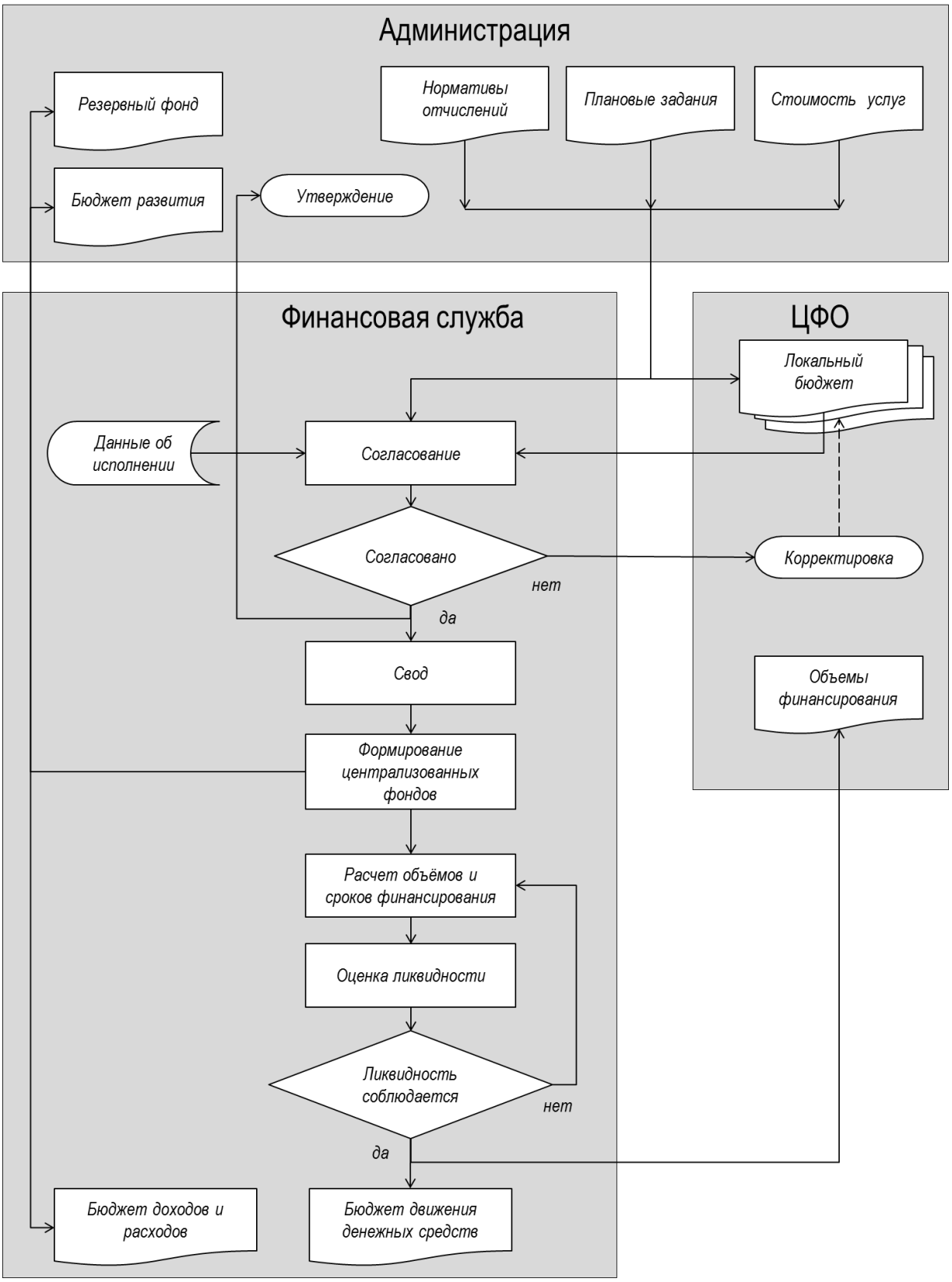

Рисунок 0.9 – Схема функционирования финансовой структуры компании [7]

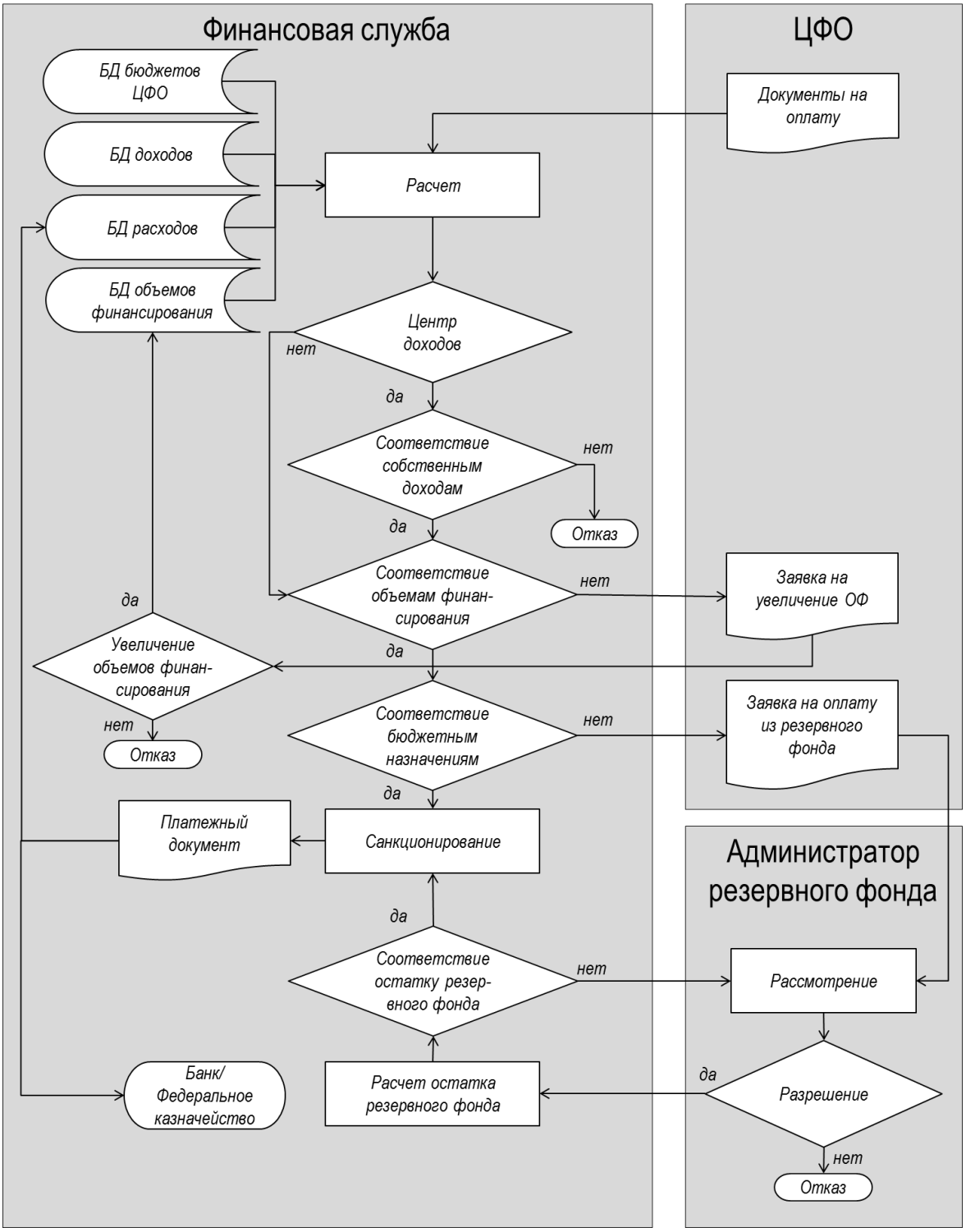

Рисунок 0.10 – Блок-схема функционирования финансовой структуры при распределенном бюджетировании [7]

Рекомендуемые источники: [4, гл. 4], [7].

Тема 8. Применение информационных технологий в системах коммерческого бюджетирования

Содержание темы

Задача создания автоматизированной системы бюджетирования.

Существующие платформы бюджетирования. Интеграция с системой бухгалтерского учета.

Входные данные и выходные формы автоматизированной системы коммерческого бюджетирования.

Методические указания

Целью темы является знакомство с особенностями использования информационных технологий при внедрении и функционировании системы бюджетирования.

Методические материалы по теме 8

Реализация предлагаемых алгоритмов в автоматизированной финансово-бухгалтерской системе предприятия в значительной степени зависит от программной платформы, на которой она построена. При этом могут быть использованы как существующие программные пакеты бюджетирования, входящие в состав информационной системы, так и внешние системы, использующие обмен данными с информационными подсистемами. Оценку пригодности информационной системы к включению в нее алгоритмов бюджетирования по центрам ответственности и санкционирования расходов предлагается проводить с использованием следующих критериев [7]:

1. Наличие (возможность реализации) дополнительных справочников:

– справочник ЦФО;

– справочник статей и подстатей доходов и расходов, источников финансирования дефицита локальных бюджетов;

– справочник целевых программ.

2. Наличие (возможность реализации) новых баз данных (использующих признак ЦФО):

– база данных объемов финансирования;

– база данных локальных бюджетов;

– базы данных централизованных бюджетов;

– базы данных операций санкционирования.

3. Возможность использования дополнительных полей, включающих признаки ЦФО, кода программы, статей и подстатей доходов и расходов, признака санкционирования в рабочих базах данных:

– базах данных поступлений (доходов);

– базах данных заявок на проведение расхода;

– базах данных расходов;

– базах данных начисленной оплаты труда.

4. Возможность разработки (наличие) процедур, используемых при осуществлении бюджетирования:

– расчета доходов по ЦФО;

– расчета расходов по ЦФО;

– сопоставления доходов и расходов ЦФО с бюджетными назначениями и объемами финансирования;

– санкционирования расходов ЦФО (совершения разрешительной надписи);

– проверки проведения санкционирования при формировании платежных документов.

5. Наличие инструментов для формирования выходных форм:

– объемов финансирования, доводимых до ЦФО;

– заявки на осуществление расходов из резервных фондов;

– отказа в санкционировании;

– локальных бюджетов ЦФО;

– централизованных бюджетов;

– отчетов об исполнении бюджетов ЦФО и централизованных фондов.

Рекомендуемые источники: [10], [11].

2 Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Целью проведения практических занятий является закрепление полученных на лекциях и при самостоятельной подготовке теоретических знаний с использованием актуальных данных банковской отчетности, статистических показателей, внутренних нормативных документов коммерческих банков, проведение расчетов с использованием вычислительной техники, а также прохождение промежуточного тестирования с целью оценки степени усвоения учебного материала.

Тема 1. Бюджетирование как вид финансового планирования. Его содержание, значение и формы

Форма проведения занятия: *Семинар.*

Задание к практическому занятию

Задание предусматривает краткий (5 минут) доклад на основе научной статьи по темам, связанным с вопросами бюджетирования в организациях различных форм собственности и различных отраслей деятельности. Доклад должен содержать:

- предлагаемое определение бюджетирования (при наличии);
- формулировку проблемы, решению которой посвящено исследование;
- предлагаемые методы решения проблемы;
- эффект от предлагаемого решения;
- собственную оценку предлагаемого решения.

Тема 4. Операционные бюджеты

Форма проведения занятия: *Упражнение.*

Задания к практическому занятию

1. В соответствии с отраслевой спецификой деятельности предприятия обосновываются статьи доходов, расходов, затрат на приобретение

оборудования и материальных запасов, а также источников финансирования дефицита бюджета.

2. Разработка бюджета продаж.

3. Разработка бюджета производства.

4. Разработка бюджета коммерческих расходов.

5. Разработка бюджета управленческих расходов.

6. Разработка бюджета налогов.

Методические рекомендации по выполнению заданий

Рекомендуется применение четырехуровневой классификации статей:

1 уровень – раздел (доходы, расходы, приобретение нефинансовых активов, источники финансирования дефицита);

2 уровень – вид соответствующего элемента в зависимости от экономического содержания;

3 уровень – функциональная статья, определяющая источники поступления и цели расходования денежных средств;

4 уровень – дополнительная аналитика по контрагентам, видам продукции и т. д. Этот уровень классификации используется при необходимости.

По результатам проведения занятия разрабатывается классификация статей бюджетирования, не содержащая избыточных значений и используемая для всех локальных бюджетов. Структура классификации:

1) доходы;

2) расходы;

3) нефинансовые активы;

4) источники финансирования дефицита.

Примеры статей классификации:

1100 Доходы от основной деятельности.

1110 Реализация рыбоконсервной продукции.

1120 Реализация плодоовощной продукции.

2300 Производственные расходы.

2310 Электроэнергия.

2320 Тепловая энергия.

2500 Прочие затраты.

3000 Нефинансовые активы

3100 Материальные запасы.

3110 Сырье рыбное.

3200 Оборудование и инвестиции.

3210 Производственное оборудование.

4000 Источники финансирования дефицита.

4100 Кредиты.

4400 Изменение остатков денежных средств.

4600 Изменение дебиторской задолженности.

Рассматриваются формы локальных бюджетов.

Таблица 0.1 – Форма бюджета продаж

Код	Наименование статей	Ед. измерения	Цена	Количество	Сумма, тыс. руб.
1110	Реализация рыбоконсервной продукции				
1111	Консервы скумбрия				
1112	Консервы сардина				
1113	Консервы шпроты				
1130	Реализация мороженой продукции				
1131	Сайра				
	Всего	×	×	×	

1. Данными для разработки служат сведения о количестве выпускаемой продукции в натуральных единицах и о стоимости единицы продукции.

2. С использованием разработанной классификации затрат и поступлений определяются статьи, которые должны быть включены в бюджет продаж.

3. Для конкретизации статей рекомендуется задействовать четвертый уровень классификации.

4. Значения в графе 6 по каждой строке, кроме итоговой, равно произведению значений столбцах 4 и 5. Рекомендуемая размерность – тыс. рублей.

5. Значение строки «Всего» определяется как сумма значений в столбце 6 по вышестоящим строкам.

6. Расчет рекомендуется производить с использованием электронных таблиц MS Excel.

Таблица 0.2 – Бюджет производства готовой продукции

Код	Наименование статей	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
2100	Затраты на оплату труда	[Сумма строк 2110, 2120, 2130]	
2110	Расходы на оплату труда производственных рабочих	[Оклад]×[Численность]×12	
2120	Расходы на оплату труда вспомогательных рабочих	[Оклад]×[Численность]×12	
2140	Расходы на оплату труда обслуживающего персонала	[Оклад]×[Численность]×12	
2200	Отчисления на социальные нужды	[Значение строки 2100]×30%	
2300	Производственные расходы	[Сумма строк 23**]	
2310	Электроэнергия	[500 руб./т продукции]	
2320	Тепловая энергия	[50 руб./т]	
2330	Водоснабжение	[50 руб./т]	
2340	Коммунальные услуги	[1200 тыс. руб.]	
2410	Амортизация оборудования	[Балансовая стоимость ОС] /10 лет	
2420	Амортизация зданий, сооружений и др. основных средств	[Балансовая стоимость зданий и сооружений] / 30 лет	
2430	Амортизация спецодежды	[Численность рабочих]× 2 тыс. руб.	
2500	Прочие затраты		
2502	Расходы на медицинский осмотр и контроль работников	[Оклад фельдшера]×12	
2505	Расходы по текущей аренде имущества	–	
2509	Расходы на охрану труда	[Строка 2100]×5%	
2510	Расходы на охрану	[Оклад охранника]×[Колич. охранников]×12×2	
2512	Платежи за выбросы (сбросы) загрязняющих веществ	–	
2514	Прочие расходы	[Сумма реализации]×2 %	
3100	Материальные запасы	[Сумма строк 31**]	
3110	сырье рыбное	[Объем производства]×[Опт. цена]×[Технологический коэффициент]	
3120	материалы на технологические нужды	[Строка 3110]×10 %	
3140	тара и тарные материалы	[Строка 3110]×5 %	

Код	Наименование статей	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
3150	вспомогательные материалы	[Строка 3110]× 3 %	
3160	топливо	–	
	Всего		

1. С использованием разработанной классификации затрат и поступлений определяются статьи, которые должны быть включены в бюджет производства.

2. Производится обоснование расчета для каждой статьи затрат. При этом используются действующие нормативные показатели (их поиск осуществляется студентов самостоятельно) или показатели, соответствующие текущей рыночной ситуации и представлению студента о структуре затрат. Основой для применения показателей расчета являются данные о выпуске готовой продукции.

3. Значение строки «Всего» бюджета производства готовой продукции должно соответствовать себестоимости продукции, включенной в бюджет продаж.

Таблица 0.3 – Бюджет коммерческих расходов

Код	Наименование статей	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
2100	Затраты на оплату труда		
2140	Расходы на оплату труда обслуживающего персонала	[Оклад]×[Численность]×12	
2200	Отчисления на социальные нужды	[Значение строки 2100]×30 %	
2340	Коммунальные услуги	[Офисная площадь, кв. м]×0,05 тыс. руб.	
2410	Амортизация оборудования	[Стоимость офисного оборудования] / 5	
2420	Амортизация зданий, сооружений	[Стоимость здания] / 30 лет	
2500	Прочие затраты	[Сумма строк 25**]	
2501	Командировочные расходы	[Количество командировок]×[Стоимость командировки]×[Количество человек]	
2503	Представительские расходы	[Количество мероприятий] × [Стоимость мероприятия]	
2504	Расходы на услуги связи, почты		
2505	Расходы по текущей аренде имущества	При наличии арендуемых помещений: [Площадь]×[Стоимость 1 кв. м в год]	
2508	Расходы на рекламу	В соответствии с планом продвижения	

Код	Наименование статей	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
2510	Расходы на охрану	[Оклад охранника]×[Колич. охранников]×12×2	
2514	Прочие расходы	[Строка 2140]×10 %	
	Всего		

1. С использованием разработанной классификации затрат и поступлений определяются статьи, которые должны быть включены в бюджет коммерческих расходов.

2. Производится оценка объема бюджета коммерческих расходов с учетом отраслевой специфики. Так, для пищевого предприятия бюджет коммерческих расходов может составлять 5–10 % от объема бюджета производства, для высокотехнологических предприятий, предприятий сервиса – 20–50 % бюджета производственных расходов.

3. С учетом отраслевой специфики и анализа системы продаж производится обоснование расчета для каждой статьи затрат. При этом используются показатели, соответствующие текущей рыночной ситуации и представлению студента о структуре затрат. При составлении бюджета коммерческих расходов студент фактически составляет краткий бизнес-план продаж.

Таблица 0.4 – Бюджет управленческих расходов

Код	Наименование статей	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
2100	Затраты на оплату труда	[Сумма строк 21**]	
2130	Расходы на оплату административно-управленческого персонала	[Сумма строк 213*]	
2131	Оплата труда руководителей	[Оклад1 + Оклад2+…]×12	
2132	Оплата труда специалистов	[Численность]×[Средний оклад]×12	
2200	Отчисления на социальные нужды	[Сумма строк 22**]	
2231	Отчисления на социальные нужды с заработной платы руководителей	При высокой заработной плате руководителей учитываются нормативы отчислений в ПФ РФ для сумм, превышающих максимальный годовой заработок	
2232	Отчисления на социальные нужды с заработной платы специалистов	[Строка 2132×30 %]	

Код	Наименование статей	Формула расчета	Сумма, тыс. руб.
2400	Амортизация	[Сумма строк 24**]	
2410	Амортизация оборудования	[Стоимость офисного оборудования] / 5	
2420	Амортизация зданий, сооружений и др. основных средств	[Стоимость здания] / 30 лет	
2500	Прочие затраты	[Сумма строк 25**]	
2501	Командировочные расходы	[Количество командировок]×[Стоимость командировки]×[Количество человек]	
2504	Расходы на услуги связи, почты	170 тыс. руб.	
2505	Расходы по текущей аренде имущества	При наличии арендуемых помещений: [Площадь]×[Стоимость 1 кв. м в год]	
2506	Расходы на подготовку и переподготовку кадров	[Численность специалистов] / 5×[Стоимость обучения]	
2507	Расходы на информационные и консультационные услуги	[Стоимость сопровождения (разработки) автоматизированной системы учета] + [Стоимость сопровождения информационно-правовой системы]	
2510	Расходы на охрану	[Оклад охранника]×[Колич. охранников]×12×2	
2511	Расходы на оплату процентов по кредитам и займам	[Заемные средства по балансу]×[Ставка по кредиту]	
2513	Расходы по оплате услуг кредитных учреждений	0,5 тыс. руб. ×12	
2513	Расходы на аренду	При наличии арендуемых помещений: [Площадь]×[Стоимость 1 кв. м в год]	
2514	Прочие расходы	[Строка 2140]×30 %	
3000	Нефинансовые активы	[Сумма строк 3***]	
3100	Материальные запасы		
3150	вспомогательные материалы	[Стоимость офисных расходных материалов]	
	Всего		

1. С использованием разработанной классификации затрат и поступлений определяются статьи, которые должны быть включены в бюджет управленческих расходов.

2. С учетом оценки численности административно-управленческого персонала производится обоснование расчета для каждой статьи затрат. При этом используются показатели, соответствующие текущей рыночной ситуации и представлению студента о структуре затрат. При необходимости производится детализация статей затрат до четвертого уровня.

Таблица 0.5 – Бюджет налогов

Код	Наименование статей	Сумма, тыс. руб.
2600	Налоги	
2620	НДС	
2630	Налог на имущество	
2640	Прочие налоги	

1. В первую очередь рассчитывается величина налога на имущество предприятий и организаций, исходя из стоимости основных средств по балансу предприятия. Ставка налога для Калининградской области составляет 2,2%.

2. Во вторую очередь считается налог на добавленную стоимость (НДС). НДС рассчитывается по формуле

$$НДС = (Пр – НФА) \times 18\%,$$

где *НДС* – размер налога; *Пр* – объем продаж (значение по строке «Всего» бюджета продаж); *НФА* – сумма приобретения нефинансовых активов, включающих в себя сырье, материалы, основные средства (сумма строк с кодами 31**, 32** бюджетов коммерческих расходов, управленческих расходов и бюджета инвестиций).

3. В состав прочих налогов в зависимости от отрасли деятельности предприятия могут войти налог на добычу полезных ископаемых, таможенные пошлины, акцизы. В случае применения упрощенной системы налогообложения в состав прочих налогов включается налог на вмененный доход.

Тема 5. Распределенное бюджетирование

Форма проведения занятия: *Семинар.*

Задание к практическим занятиям

Задание предусматривает рассмотрение существующих систем трансфертных в системах внутреннего бюджетирования цен в коммерческих организациях, представленных студентами в докладах и предложенных преподавателем. В процессе семинара студенты должны сформулировать достоинства и недостатки предлагаемых решений и смоделировать ситуации, при которых они проявляются.

Тема 6. Консолидация операционных бюджетов в финансовые бюджеты организации

Форма проведения занятия: *Упражнение.*

Задание к практическому занятию

Определить расчетный финансовый результат и источники финансирования дефицита консолидированного бюджета.

Методические рекомендации по выполнению задания

1) Определяется разница между поступлениями и выбытиями, учтенными в локальных бюджетах.

2) Положительному результату соответствует профицит бюджета. Источники финансирования дефицита в этом случае не определяются.

3) Отрицательному результату соответствует дефицит денежных средств. При его наличии определяются источники его финансирования. сумма источников финансирования дефицита (строка 4000) должны быть равна значению в строке 6, взятому со знаком плюс.

Таблица 0.6 – Источники финансирования дефицита бюджета

Код	Наименование статей	Сумма, тыс. руб.
1	Доходы по бюджету продаж	
2	Бюджет производства	
3	Бюджет коммерческих расходов	
4	Бюджет управленческих расходов	
5	Бюджет инвестиций	
6	Результат (–Дефицит + Профицит): [1–(2+3+4+5)]	
4000	Источники финансирования дефицита	
4100	Кредиты	
4200	Выпущенные ценные бумаги	
4300	Средства учредителей	
4400	Изменение остатков денежных средств	
4500	Изменение дебиторской задолженности	
4600	Изменение кредиторской задолженности	

Тема 7. Финансовый контроль как составная часть бюджетирования

Форма проведения занятия: *Семинар.*

Задание к проведению занятия

Задание предусматривает изучение существующих и предлагаемых методов финансового контроля в организациях различных форм собственности с учетом отраслевой специфики.

Методические рекомендации по выполнению задания

На семинаре студенты представляют краткие доклады на основе изученных научных публикаций, отчетов эмитентов ценных бумаг, аналитических отчетов и других источников информации. В процессе семинара обсуждаются используемые формы и методы контроля:

– использование технологии внутреннего казначейства;

– степень передачи финансовых полномочий центрам финансовой ответственности;

– формы стимулирования;

– формы ответственности;

– риски системы контроля.

3 Задания и методические указания по выполнению контрольной работы

3.1 Общие сведения, выбор варианта

Контрольная работа выполняется студентами заочной формы обучения и заключается в написании письменной работы согласно варианту задания (номера студента в списке учебной группы). Если номер студента в группе превышает 14, вариант определяется как остаток от деления номера на 14.

Контрольная работа сдается путем размещения в электронной информационно-образовательной среде (ЭИОС) КГТУ в жлемент курса «Задания» по дисциплине. Срок сдачи: не позднее начала зачетно-экзаменационной сессии, установленную графиком учебного процесса.

Структура работы включает:

1) титульный лист (приложение А) – 1. л.;

2) содержание – 1 л.;

3) введение – 1 л.;

4) ответ на первый вопрос – 5 – 7 л.;

5) ответ на второй вопрос – 5 – 7 л.;

6) список использованных источников – 1 л.

7) приложения (при необходимости).

Контрольная работа должна быть подготовлена в соответствии с требованиями по оформлению учебных текстовых работ [3].

Критерии оценки контрольной работы приведены в таблице 3.1.

Таблица 0.1 – Система и критерии оценки контрольной работы

Система оценок / Критерий	2	3	4	5
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
Экономические расчеты	Расчетные данные не обоснованы, отсутствует взаимосвязь между ними, наличие арифметических ошибок	Расчетные данные формальны, не в полной мере характеризуют деятельность предприятия	Расчетные данные в значительной степени обоснованы, не продемонстрирован системный подход к их группировке, не в полной степени выявлены отраслевые особенности	Расчетные данные обоснованы, систематизированы и взаимосвязаны. Учтены отраслевые особенности деятельности предприятия

3.2 Тематика контрольных работ

Вариант 1.

1. Сущность, задачи и функции бюджетирования.

2. Состав системы бюджетирования.

Вариант 2.

1. Проблемы бюджетирования на российских предприятиях в современных условиях.

2. Принципы бюджетирования.

Вариант 3.

1. Понятие бюджета. Виды бюджетов.

2. Общая структура бюджета. Источники дефицита бюджета.

Вариант 4.

1. Понятие центра финансовой ответственности. Виды ЦФО.

2. Основные подходы к выделению центров финансовой ответственности.

Вариант 5.

1. Финансовые ресурсы коммерческой организации.

2. Денежные потоки коммерческой организации.

Вариант 6.

1. Бюджет производства: его роль и место в системе бюджетирования.

2. Бюджет продаж: его роль и место в системе бюджетирования.

Вариант 7.

1. Бюджет коммерческих расходов: его роль и место в системе бюджетирования.

2. Бюджет управленческих расходов: его роль и место в системе бюджетирования.

Вариант 8.

1. Принципы распределенного бюджетирования.

2. Подходы к формированию фонда оплаты труда в системе распределенного бюджетирования.

Вариант 9.

Централизованные бюджеты коммерческой организации.

Назначение, роль и структура бюджета доходов и расходов.

Назначение, роль и структура бюджета движения денежных средств. Подходы к составлению БДДС.

Вариант 10.

1. Задачи и функции финансового контроля в коммерческой организации. Органы финансового контроля.

2. Формы финансового контроля в организации.

Вариант 11.

1. Казначейская система исполнения бюджетов организации. Служба внутреннего казначейства.

2. Понятие трансфертных цен. Применение трансфертных цен в бюджетировании.

Вариант 12.

1. Методы учета и планирования затрат.

2. Современные модели формирования себестоимости продукции.

Вариант 13.

1. Оценка эффективности деятельности центра финансовой ответственности.

2. Роль мотивации персонала в системе распределенного бюджетирования.

Вариант 14.

1. Моделирование бизнес-процессов в системе бюджетирования.

2. Автоматизация бюджетирования в коммерческой организации.

4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

4.1 Общие положения

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в виде зачета.

К зачету допускаются студенты:

– положительно аттестованные по результатам проведенного тестирования;

– получившие положительную оценку по результатам работы в текущем семестре на семинарских и практических занятиях;

– получившие положительную оценку по контрольной работе (для студентов заочной формы обучения).

Оценка по промежуточной аттестации («зачтено», «не зачтено») является экспертной и зависит от уровня освоения бакалавром тем дисциплины.

4.2 Критерии оценки результатов промежуточной аттестации

Таблица 0.1 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок / Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»		«зачтено»	
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно- корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3.Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование

Система оценок / Критерий	2	3	4	5
	0-40 %	41-60 %	61-80 %	81-100 %
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
	«не зачтено»		«зачтено»	
	имеющихся у него сведений		новые релевантные задаче данные	новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

4.3 Перечень контрольных вопросов

1. Сущность, задачи и функции бюджетирования.
2. Состав системы бюджетирования.
3. Зарубежные модели бюджетирования.
4. Проблемы бюджетирования на российских предприятиях в современных условиях.
5. Принципы бюджетирования.
6. Понятие бюджета. Виды бюджетов.
7. Общая структура бюджета. Источники дефицита бюджета.
8. Бюджетный цикл.
9. Этапы внедрения системы бюджетирования.
10. Классификация статей бюджетирования.
11. Понятие центра финансовой ответственности. Виды ЦФО.
12. Основные подходы к выделению центров финансовой ответственности.
13. Подходы к распределению полномочий между центрами финансовой ответственности.
14. Взаимосвязь финансовой и организационной структуры организации.
15. Нормативная база бюджетирования в коммерческой организации.

16. Финансовые ресурсы коммерческой организации.

17. Денежные потоки коммерческой организации.

18. Понятие ликвидности счета организации. Методы обеспечения ликвидности.

19. Бюджет производства: его роль и место в системе бюджетирования.

20. Бюджет продаж: его роль и место в системе бюджетирования.

21. Бюджет материальных запасов: его роль и место в системе бюджетирования.

22. Бюджет коммерческих расходов: его роль и место в системе бюджетирования.

23. Бюджет управленческих расходов: его роль и место в системе бюджетирования.

24. Бюджет производственных запасов: его роль и место в системе бюджетирования.

25. Подходы к формированию фонда оплаты труда в системе распределенного бюджетирования.

26. Бюджет инвестиций и его место в системе бюджетирования.

27. Назначение, роль и структура бюджета доходов и расходов. Подходы к составлению БДР.

28. Назначение, роль и структура бюджета движения денежных средств. Подходы к составлению БДДС.

29. Назначение, роль и структура прогнозного баланса организации. Порядок составления прогнозного баланса.

30. Задачи и функции финансового контроля в коммерческой организации. Органы финансового контроля.

31. Формы финансового контроля в организации.

32. Казначейская система исполнения бюджетов организации. Служба внутреннего казначейства.

33. Понятие трансфертных цен. Применение трансфертных цен в бюджетировании.

34. Методы учета и планирования затрат.

35. Оценка эффективности деятельности центра финансовой ответственности.

36. Роль мотивации персонала в системе распределенного бюджетирования.

37. Формы стимулирования персонала в системе бюджетирования.

38. Антикризисное бюджетирование. Элементы антикризисного бюджетирования.

39. Моделирование бизнес-процессов в системе бюджетирования.

40. Автоматизация бюджетирования в коммерческой организации.

5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине

5.1 Общие положения

Тестовые задания используются для оценки освоения всех тем дисциплины студентами всех форм обучения.

Тестирование обучающихся проводится на занятиях после рассмотрения на лекциях, соответствующих тем или самостоятельно с использованием системы компьютерного тестирования «INDIGO».

Тестирование производится методом случайной выборки (27 вопросов) в системе тестирования «INDIGO» и предусматривает выбор правильного(ых) ответа(ов) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов. Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%):

– от 0 до 55 – неудовлетворительно;
– от 56 до 70 – удовлетворительно;
– от 71 до 85 – хорошо;
– от 86 до 100 – отлично.

Положительная оценка («зачтено») выставляется студенту при получении от 56 до 100 % верных ответов.

Обозначения ответов:

○ – один вариант ответа;

☐ – несколько вариантов ответа.

5.2 Задания для самодиагностики в рамках самостоятельной работы студента

Вариант 1

1. Бюджетирование это

- регламентируемая нормами права деятельность по составлению и рассмотрению проектов бюджетов, проектов бюджетов государственных внебюджетных фондов, утверждению и исполнению бюджетов и бюджетов государственных внебюджетных фондов, а также по контролю за их исполнением;
- система формализованных процессов экономического управления организацией, основанная на установленных принципах функционирования его финансовой структуры и направленная на достижение поставленных целей;
- совокупность операционных бюджетов, смет, расчетов, плановых заданий и отчетных форм в организации;
- система обобщения информации для определения базы обязательных платежей в бюджетную систему на основе данных первичных документов коммерческой организации.

2. Принцип единства в системе бюджетирования предполагает:

- необходимость создания финансовой структуры, согласно которой подразделения могут быть объединены в единый финансовый центр учета;
- для контроля за использованием средств и экономии ресурсов все значительные расходы должны быть едиными;

- разработку единого планового стандарта для всей группы предприятий холдинга и центров финансовой ответственности предприятия;
- обязательность исполнения бюджета всеми структурными подразделениями предприятия.

3. Процесс бюджетирования «сверху вниз»:

- способствует реализации стратегии организации;
- требует наличия нормативов затрат;
- осуществляется работниками, непосредственно участвующими в процессе производства;
- характеризуется позитивным отношением менеджеров на более низких уровнях управления.

4. Бюджет, формируемый по центру затрат:

- бюджет прибыли;
- бюджет доходов;
- бюджет расходов;
- бюджет по балансовому листу.

5. Трансфертные цены это

- цены на продукцию без учета торговой наценки;
- цены, используемые при налоговом учете;
- цены поставки, без учета транспортных расходов;
- цены, используемые во взаиморасчетах между структурными подразделениями.

6. ЦФО образуются:

- путем объединения нескольких структурных подразделений;
- из одного структурного подразделения;
- путем выделения из структурных подразделений;
- верно все перечисленное.

7. Стоимость амортизируемых активов отражается в прогнозном балансе:

- по рыночной стоимости;
- по первоначальный стоимости;
- по остаточной стоимости;
- не отражается.

8. Результативность это

- достижение заданного результата с наименьшими затратами;
- достижение наилучшего результата с заданными затратами;
- достижение наилучшего результата с наименьшими затратами;
- финансовый результат деятельности подразделения.

9. При антикризисном бюджетировании целесообразно рассматривать

- один сценарий;
- два сценария;
- три сценария;
- все возможные сценарии.

10. Автоматизация управленческого учета и бюджетирования «от продукта» предполагает (несколько вариантов)

- ☐ создание оригинального программного продукта;
- ☐ использование готовых решений;
- ☐ разработку регламента и методологии учета и планирования;
- ☐ привлечение внешних консультантов.

Вариант 2

1. Бюджетирование включает в себя:

- разработку кассового плана;
- процесс разработки и утверждения бюджетов;
- стратегическое планирование;
- формирование публичной финансовой отчетности;
- анализ отклонений от бюджетных показателей.

2. Бюджетирование на нулевой основе предполагает использование следующих методов планирования:

- нормативный метод;
- методы экспертных оценок;
- корреляционно-регрессионный анализ;
- методы экстраполяции трендов.

3. Распределенное бюджетирование переносит значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников

- с руководителей низшего уровня на руководителей среднего звена;
- с руководителей подразделений на директора предприятия;
- с директора предприятия на руководителей подразделений;
- на самих работников.

4. Подразделение, руководитель которого ответственен за достижение нормативного (планового) уровня затрат по выпуску продукции (работ, услуг), это:

- центр доходов;
- центр инвестиций;
- центр управленческих затрат;
- центр нормативных затрат.

5. Достоинством системы трансфертных цен является

- снижение налогообложения;
- способствование достижению стратегических целей;
- возможность оценки эффективности деятельности структурных подразделений;
- оптимизация горизонтальных связей внутри компании.

6. Операционными бюджетами являются:

- ☐ бюджет продаж;
- ☐ бюджет движения денежных средств;
- ☐ бюджет по балансовому листу;

- ☐ технологическая карта;
- ☐ бюджет доходов и расходов;
- ☐ бюджеты закупок;
- ☐ бюджет инвестиций.

7. Бюджет, в котором отражаются расходы на амортизацию:

- ○ бюджет движения денежных средств;
- ○ бюджет доходов и расходов;
- ○ прогнозный баланс;
- ○ инвестиционный бюджет.

8. Экономность это

- ○ достижение заданного результата с наименьшими затратами;
- ○ достижение наилучшего результата с заданными затратами;
- ○ достижение наилучшего результата с наименьшими затратами;
- ○ разница между плановыми и фактическими расходами подразделения.

9. При антикризисном бюджетировании приоритетом является

- ○ обеспечение рентабельности собственного капитала;
- ○ обеспечение реализации стратегии развития;
- ○ обеспечение ликвидности предприятия;
- ○ обеспечение интересов работников.

10. Автоматизация управленческого учета и бюджетирования «от методологии» предполагает (несколько вариантов)

- ○ создание оригинального программного продукта;
- ○ использование готовых решений;
- ○ разработку регламента и методологии учета и планирования;
- ○ привлечение внешних консультантов.

Вариант 3

1. В результате внедрения системы бюджетирования эффективность деятельности предприятия повышается за счет:

- сбалансированности финансовых потоков;
- теоретического подхода к планированию со стороны плановиков;
- мнения об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности;
- изменения управленческого менталитета и повышения финансовой культуры менеджеров.

2. Нормативный метод планирования предполагает

- прогнозирование показателей на основе его динамики за последние 3 года;
- расчет показателей в соответствии с требованиями нормативно-правовой базы;
- расчет показателей на основе установленных нормативов;
- формализацию и нормативное закрепление порядка разработки и исполнения бюджетов.

3. Формирование бюджетов на основе данных прошлых периодов с учетом корректировки на изменения условий деятельности, цели и задачи, установленные руководством, это:

- бюджетирование на нулевой основе;
- нормативный метод планирования;
- функционально-объектное бюджетирование;
- постатейное бюджетирование.

4. Бюджет, формируемый по центру доходов:

- бюджет прибыли;
- бюджет доходов;
- инвестиционный бюджет;
- бюджет движения денежных средств.

5. Трансфертные цены должны устанавливаться

- руководителями ЦФО;
- бухгалтерией;
- планово-финансовой службой;
- руководством предприятия.

6. Месяц, в котором в бюджете движения денежных средств отражаются расходы на оплату труда за февраль:

- январь;
- февраль;
- март;
- в бюджете движения денежных средств расходы не отражаются.

7. Приобретение нового производственного оборудования не отражается в:

- БДР;
- БДДС;
- инвестиционном бюджете;
- прогнозном балансе.

8. Санкционирование расходов ЦФО предполагает (возможно несколько ответов)

- ☐ контроль соответствия расходы локальному бюджету;
- ☐ контроль соответствия расхода бюджету движения денежных средств;
- ☐ контроль ликвидности счета предприятия;
- ☐ контроль обеспеченности расхода доходами ЦФО;
- ☐ контроль соответствия расхода бюджету доходов и расходов.

9. При антикризисном бюджетировании целесообразно использовать метод

- программно-целевого бюджетирования;
- бюджетирования «от достигнутого»;
- нормативного бюджетирования;
- бюджетирования «с нуля».

10. Последовательность действия при создании комплексной автоматизированной финансовой системы

- автоматизация бюджетирования – автоматизация планирования – автоматизация бухгалтерского учета – автоматизация управленческого учета;
- автоматизация бухгалтерского учета – автоматизация управленческого учета – автоматизация бюджетирования – автоматизация планирования;
- автоматизация управленческого учета – автоматизация планирования – автоматизация бюджетирования – автоматизация бухгалтерского учета;
- автоматизация бухгалтерского учета – автоматизация управленческого учета – автоматизация планирования – автоматизация бюджетирования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная

1. Григорьев, А. В. Бюджетирование в коммерческой организации: учеб. пособие / А. В. Григорьев, С. Л. Улина, И. Г. Кузьмина. – Красноярск: Сибирский федеральный ун-т (СФУ), 2012. – 136 с.

2. Керимов, В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учеб. / В. Э. Керимов. – 11-е изд., стер. – Москва: Изд.-торг. корпорация «Дашков и К°», 2020. – 384 с.

3. Мнацаканян, А. Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ 2-е изд., дополненное / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2018. – 28 с.

4. Белолипцев, И. А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учеб. пособие / И. А. Белолипцев, И. И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувилин. – 2-е изд., перераб. – Москва: Прометей, 2021. – 192 с.

Дополнительная

5. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Брейли Р. – Москва: Олимп-Бизнес, 1997. – 1083 с.

6. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: полный курс: в 2 т / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер. с англ. под ред. В. В. Ковалева. – Санкт-Петербург: Экономическая школа, 1998.

7. Евстафьев, К. А. Теория и практика бюджетирования в вузе в условиях реформирования государственных финансов / К. А. Евстафьев, А. Г. Мнацаканян. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВПО «КГТУ», 2015. – 137 с.

8. Корпоративные финансы: учеб. для вузов / под ред. М. В. Романовского, А. И. Вострокнутовой. Стандарт третьего поколения. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 592 с.

9. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная кн. по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов. – Москва: Финансы и статистика, 2005. – 399 с.

Электронные источники

10. Автоматизация бюджетирования – [Электронный ресурс] – / Центр отраслевой разработки. URL: *https://otr-soft.ru/1c80/slovar/avt_budget/*.

11. Автоматизация системы бюджетирования – [Электронный ресурс] – / RBC Group. URL: *https://rbc-grp.solutions/avtomatizatsiya-byudzhetirovaniya/*.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Образец титульного листа контрольной работы

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»(ФГБОУ ВО «КГТУ»)
Институт отраслевой экономики и управления
Кафедра экономики и финансов

Контрольная работа допущена к защите

«_____» _____ 202__ г.

Руководитель работы

_____
(подпись)

Контрольная работа защищена с оценкой

_____

«_____» _____ 202__ г.

Руководитель работы

_____
(подпись)

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине
Финансовое планирование и бюджетирование

Вариант _____

Руководитель:

_____
(уч. степень, уч. звание, ФИО)

Выполнил:
студент учебной группы _____

_____
(ФИО)

Калининград
202__

Локальный электронный методический материал

Константин Александрович Евстафьев

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 4,0. Печ. л. 3,6

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Калининградский государственный технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1