

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 38.04.08 Финансы и кредит

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
ИНОТЭКУ 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. 38.04.08 Финансы и кредит /  
К. А. Евстафьев. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. – 41 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 подготовке и сдаче экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Финансовое планирование и бюджетирование" направления 38.04.08 "Финансы и кредит".

Табл. 5, рис. 13, список лит. – 11 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено в качестве локального электронного методического материала кафедрой экономики и финансов 27.05.2022, протокол № 07

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 22.06.2022, протокол № 07

# ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>                                                                          | <b>4</b>  |
| <b>1 Содержание дисциплины и методические указания по её изучению .....</b>                    | <b>7</b>  |
| Тема 1. Бюджетирование как вид финансового планирования. Его содержание, значение и формы..... | 7         |
| Тема 2. Методические основы коммерческого бюджетирования .....                                 | 10        |
| Тема 3. Виды централизованных финансовых бюджетов организации .....                            | 12        |
| Тема 4. Операционные бюджеты.....                                                              | 14        |
| Тема 5. Распределенное бюджетирование .....                                                    | 15        |
| Тема 6. Консолидация операционных бюджетов в финансовые бюджеты организации .....              | 17        |
| Тема 7. Финансовый контроль как составная часть бюджетирования .....                           | 18        |
| Тема 8. Состав и функционирование системы бюджетирования в коммерческой организации .....      | 21        |
| Тема 9. Бюджетирование как элемент антикризисного управления.....                              | 23        |
| Тема 10. Применение информационных технологий в системах коммерческого бюджетирования.....     | 23        |
| <b>2 Содержание и методические указания по подготовке к практическим занятиям.....</b>         | <b>26</b> |
| Тема 1. Бюджетирование как вид финансового планирования. Его содержание, значение и формы..... | 26        |
| Тема 4. Операционные бюджеты.....                                                              | 26        |
| Тема 5. Распределенное бюджетирование .....                                                    | 27        |
| Тема 7. Финансовый контроль как составная часть бюджетирования .....                           | 28        |
| Тема 9. Бюджетирование как элемент антикризисного управления.....                              | 28        |
| <b>3 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена.....</b>                             | <b>30</b> |
| 3.1 Общие положения .....                                                                      | 30        |
| 3.2 Экзаменационные вопросы .....                                                              | 31        |
| <b>4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине.....</b>         | <b>33</b> |
| 4.1 Общие положения .....                                                                      | 33        |
| 4.2 Задания для самодиагностики в рамках самостоятельной работы студента.....                  | 33        |
| <b>СПИСОК ИСТОЧНИКОВ .....</b>                                                                 | <b>40</b> |

## 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 магистратуры по направлению подготовки "Финансы и кредит".

При изучении дисциплины используются знания и навыки, полученные студентами при освоении дисциплин "Финансовая политика предприятия", "Организация финансов в отдельных отраслях".

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 4 зачетных единицы (зет), т. е. 144 академических часа, в том числе 62 часа контактных (лекционных и практических) занятий и самостоятельной учебной работы студента, включая подготовку к промежуточной аттестации по дисциплине.

**Таблица 1 – Объем (трудоемкость освоения) по заочной форме обучения  
и структура дисциплины**

| Номер и наименование темы                                                            | Объем учебной работы, ч |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------|
|                                                                                      | Лекции                  | ПЗ        |
| <b>Семестр – 3, трудоемкость – 4 ЗЕТ (144 час.)</b>                                  |                         |           |
| 1. Бюджетирование как вид финансового планирования. Его содержание, значение и формы | 2                       | –         |
| 2. Методические основы коммерческого бюджетирования                                  | 2                       | –         |
| 3. Виды централизованных финансовых бюджетов организации                             | –                       | 2         |
| 4. Операционные бюджеты                                                              | –                       | 4         |
| 5. Распределенное бюджетирование                                                     | –                       | 2         |
| 6. Консолидация операционных бюджетов в финансовые бюджеты организации               | –                       | 4         |
| 7. Финансовый контроль как составная часть бюджетирования                            | –                       | 2         |
| 8. Состав и функционирование системы бюджетирования в коммерческой организации       | –                       | 2         |
| 9. Бюджетирование как элемент антикризисного управления                              | –                       | 2         |
| 10. Применение информационных технологий в системах коммерческого бюджетирования     | –                       | 2         |
| <b>Всего в восьмом семестре</b>                                                      | <b>4</b>                | <b>20</b> |
|                                                                                      | <b>24</b>               |           |

Аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена и выполнения курсовой работы. Условия допуска к экзамену, 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 курсовой работы. В четвертом разделе приведены методические указания по подготовке к промежуточной аттестации и решению задач, включенных в экзаменационные задания.

В пятом разделе приведены методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов очно-заочной и заочной формы обучения по изучению дисциплины.

## 1 Содержание дисциплины и методические указания по её 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 <b>разработки и формирования плановых бюджетов</b> , объединяющих планы руководства предприятия и, в первую очередь, производственные, маркетинговые и финансовые планы |
| Демченко А. Г. | Бюджетирование – <b>управление бизнесом</b> , основанное на планировании, направленное на достижение целей компании                                                                                  |

| Автор                            | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Коваленко Л. П.                  | 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 <b>планирования</b> работы и управления деятельностью подразделений <b>с помощью смет и экономических показателей</b>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Кизилев Н. Я.,<br>Карасева М. С. | Бюджетирование представляет собой метод <b>краткосрочного планирования</b> будущих значений финансовых отчетов, основанный на том, что каждая их статья получает ответственного за её исполнение                                                                                                                                                                                                                            |
| Никулина С. Н.                   | Бюджетирование — это система <b>краткосрочного</b> 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.,<br>Мухарь И. Ф. | Бюджет – операционный финансовый план, отражающий расходы и поступления средств от хозяйственной (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. <b>Бюджетирование – разработка бюджетов в соответствии с целями</b> хозяйственного планирования                                                                                                                                                      |
| Харитонов Е. Н.                  | Бюджетирование – система <b>согласованного управления отдельными подразделениями</b> хозяйствующего субъекта на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично меняющегося бизнеса, основная задача которой заключается в повышении <b>эффективности</b> работы предприятия на основании координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств предприятия и их источников |
| Хруцкий В. Е.                    | Бюджетирование – технология финансового <u>планирования</u> , учета и <u>контроля</u> доходов и расходов, позволяющая <u>анализировать</u> прогнозируемые финансовые показатели и <u>управлять</u> с их помощью <u>ресурсами</u>                                                                                                                                                                                            |
| 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 (делегирующие полномочий).

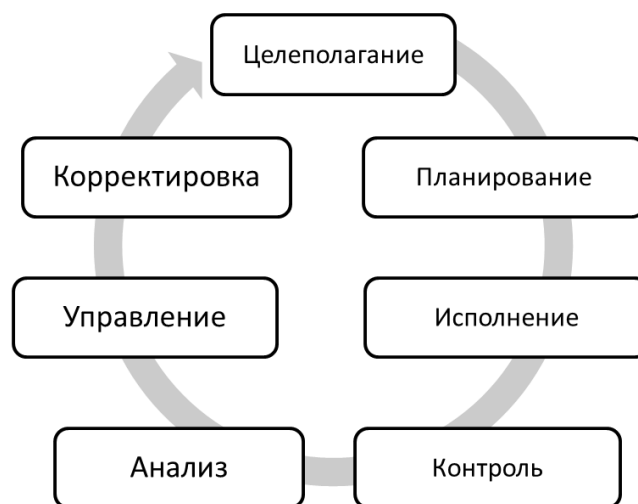


Рисунок 0.1 – Цикл управления

Авторское определение понятия бюджетирования:

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

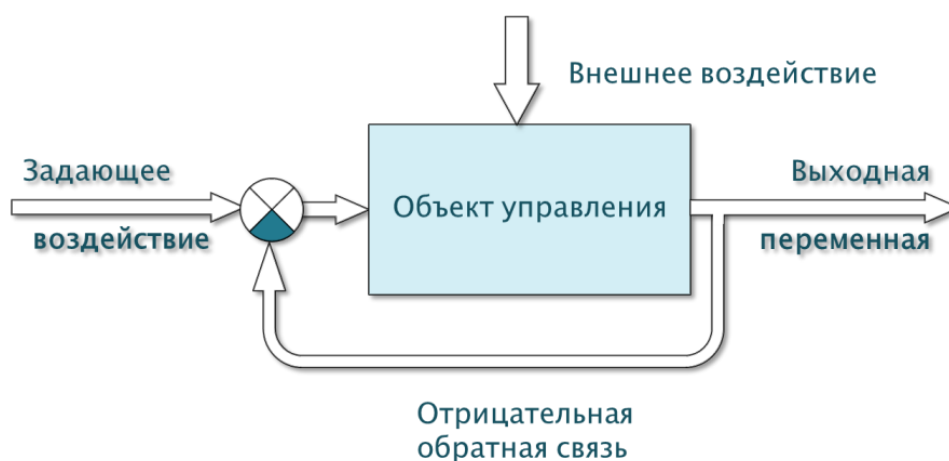


Рисунок 0.2 – Система управления с отрицательной обратной связью

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

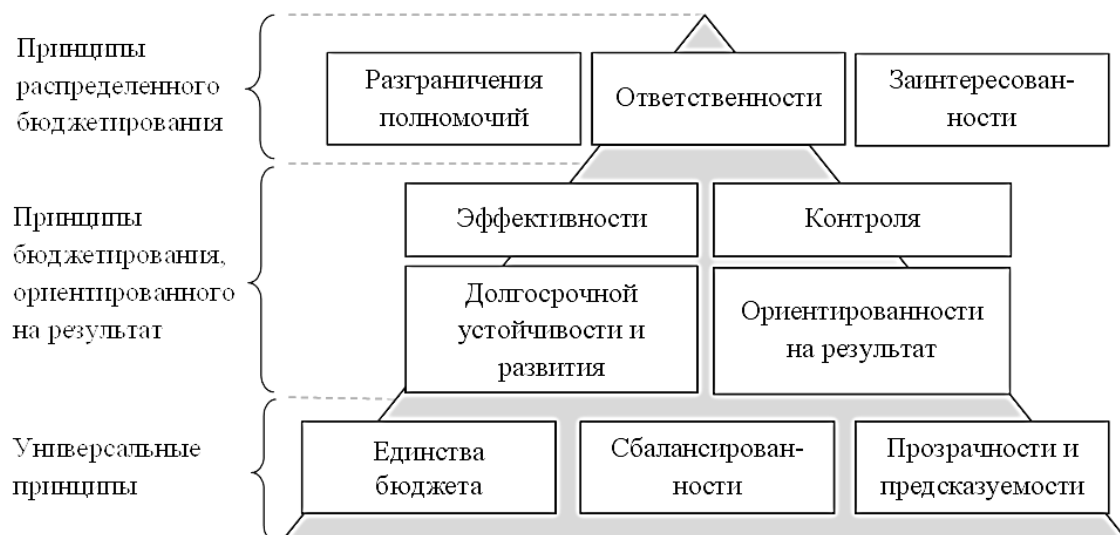


Рисунок 0.3 – Система принципов бюджетирования [7]



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)                                             |
| 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 прогножном 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

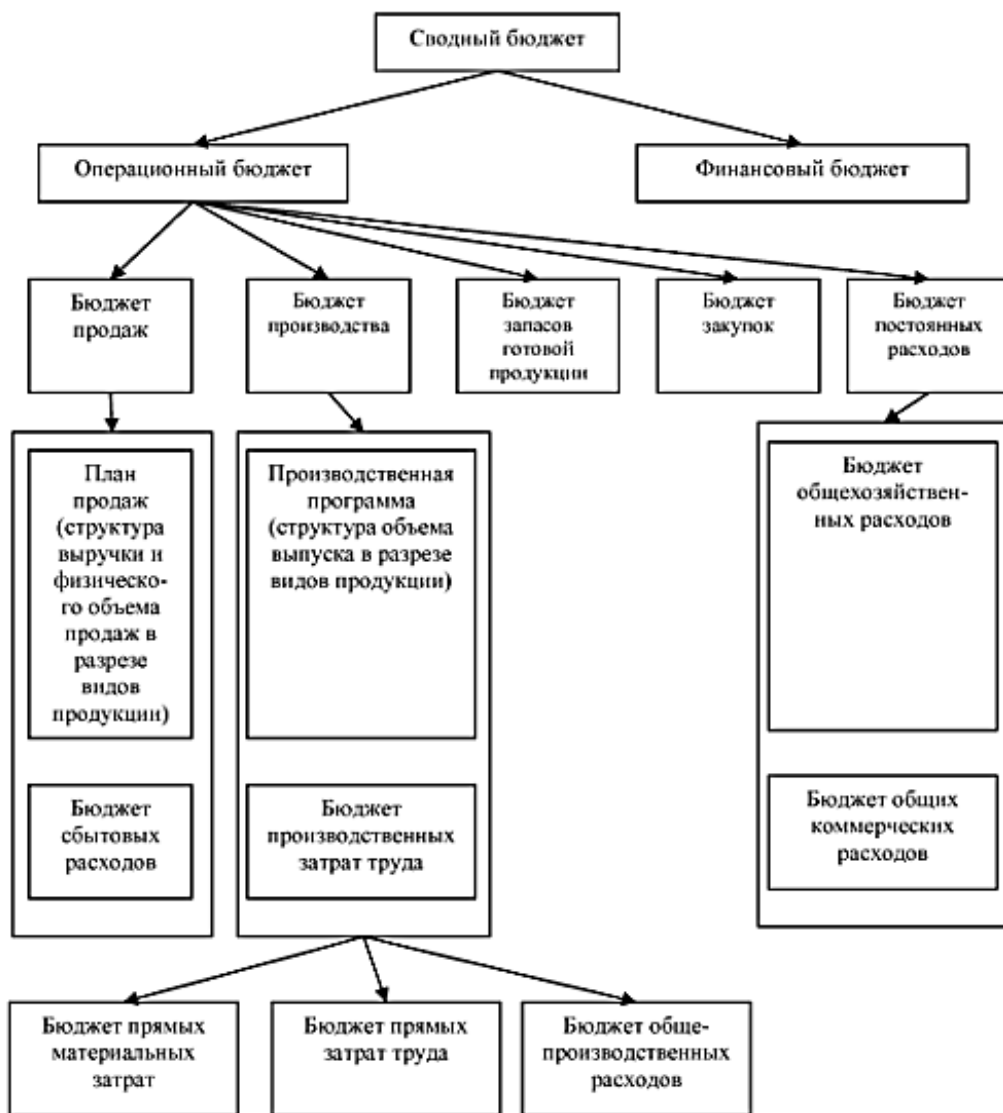


Рисунок 0.5 – Иерархическая структура сводного бюджета предприятия [1]

*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 следующее.

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<br>(– 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.

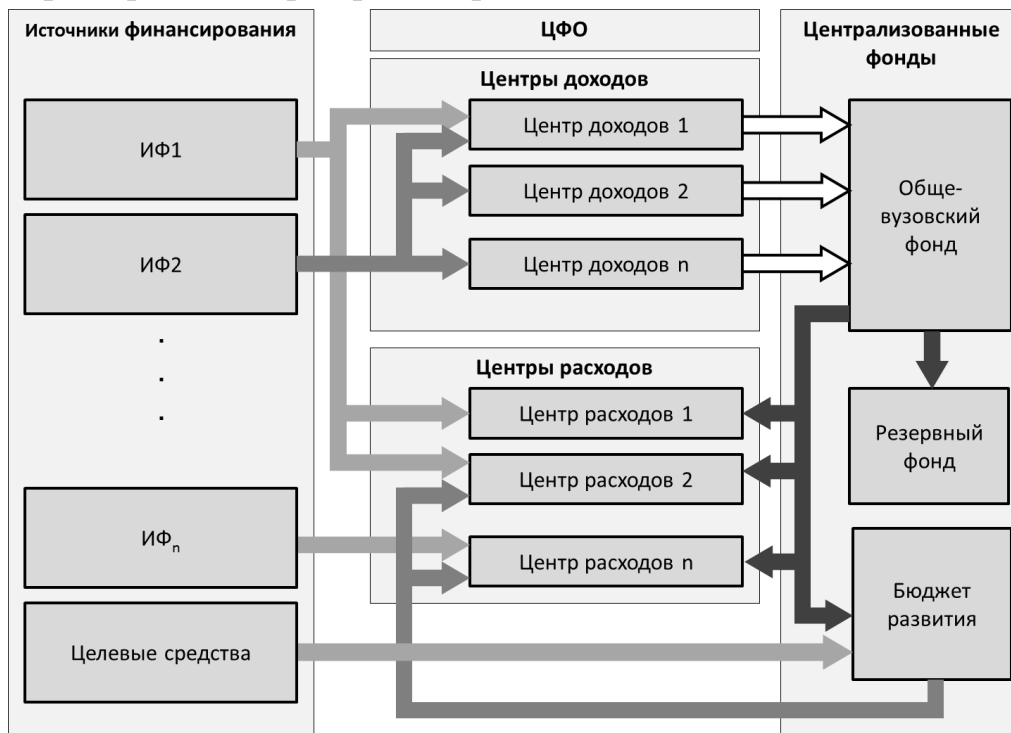


Рисунок 0.7 – Модель централизации денежных средств при использовании общих бюджетных фондов на примере учебного заведения [7]

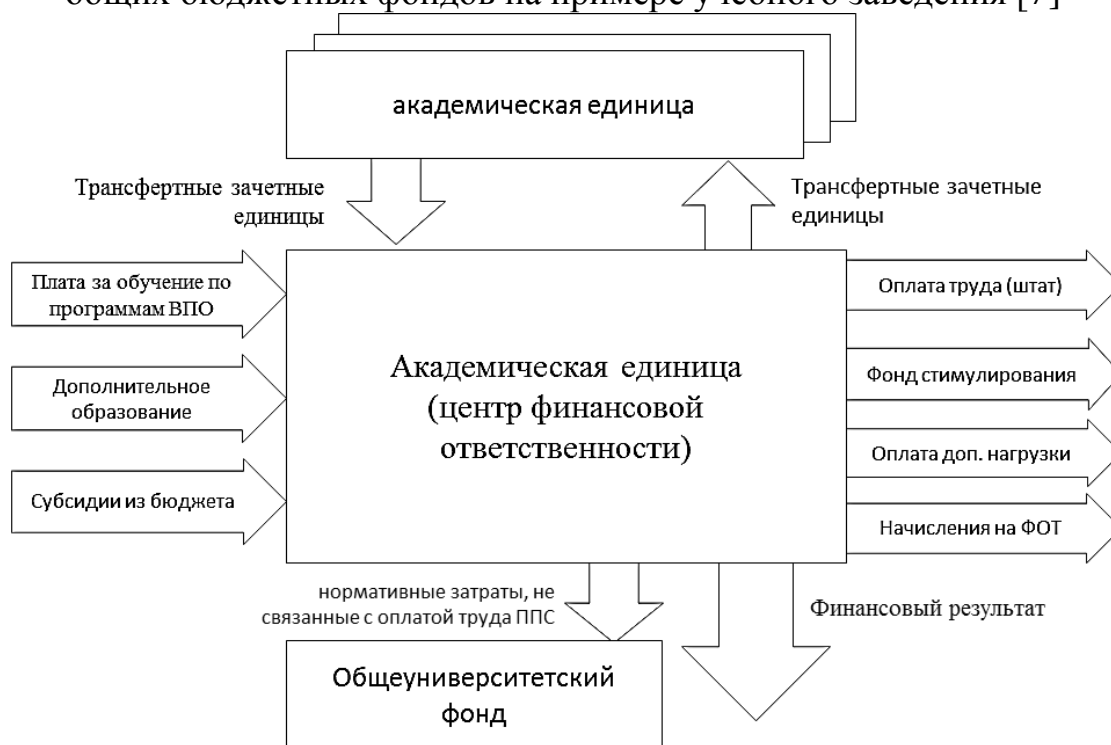


Рисунок 0.8 – Пример использования трансфертных цен при оценке эффективности внутренних подразделений в сфере образования [7]

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   | 2                                                 | 3                |
| 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): $[1-(2+3+4+5)]$ |                  |

| 1    | 2                                        | 3 |
|------|------------------------------------------|---|
| 4000 | <b>Источники финансирования дефицита</b> |   |
| 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 коммерческих расходов | Бюджет управленческих расходов | Бюджет инвестиций | Бюджет налогов | Источники финансирования 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**

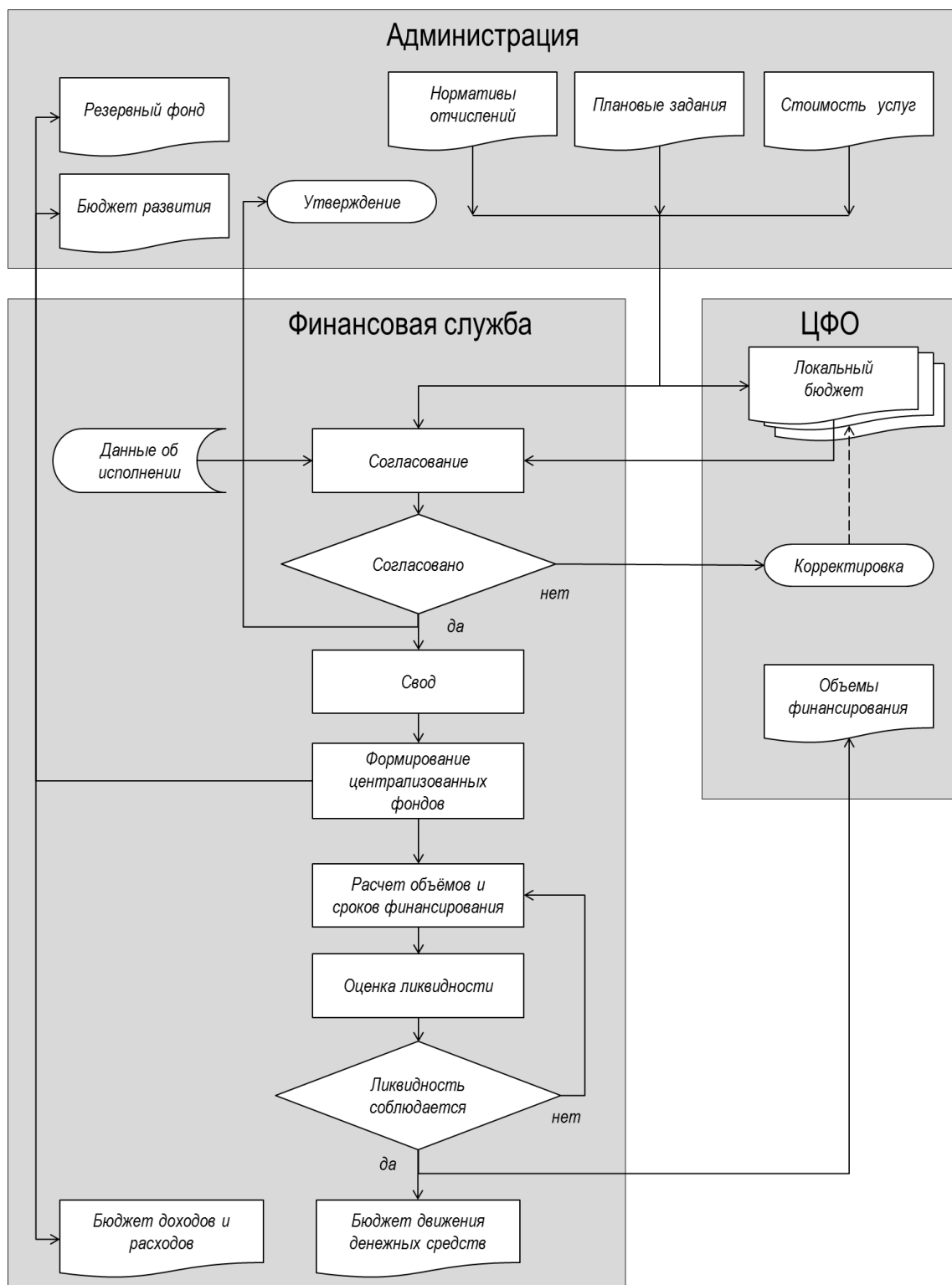


Рисунок 0.9 – Схема функционирования финансовой структуры компании [7]

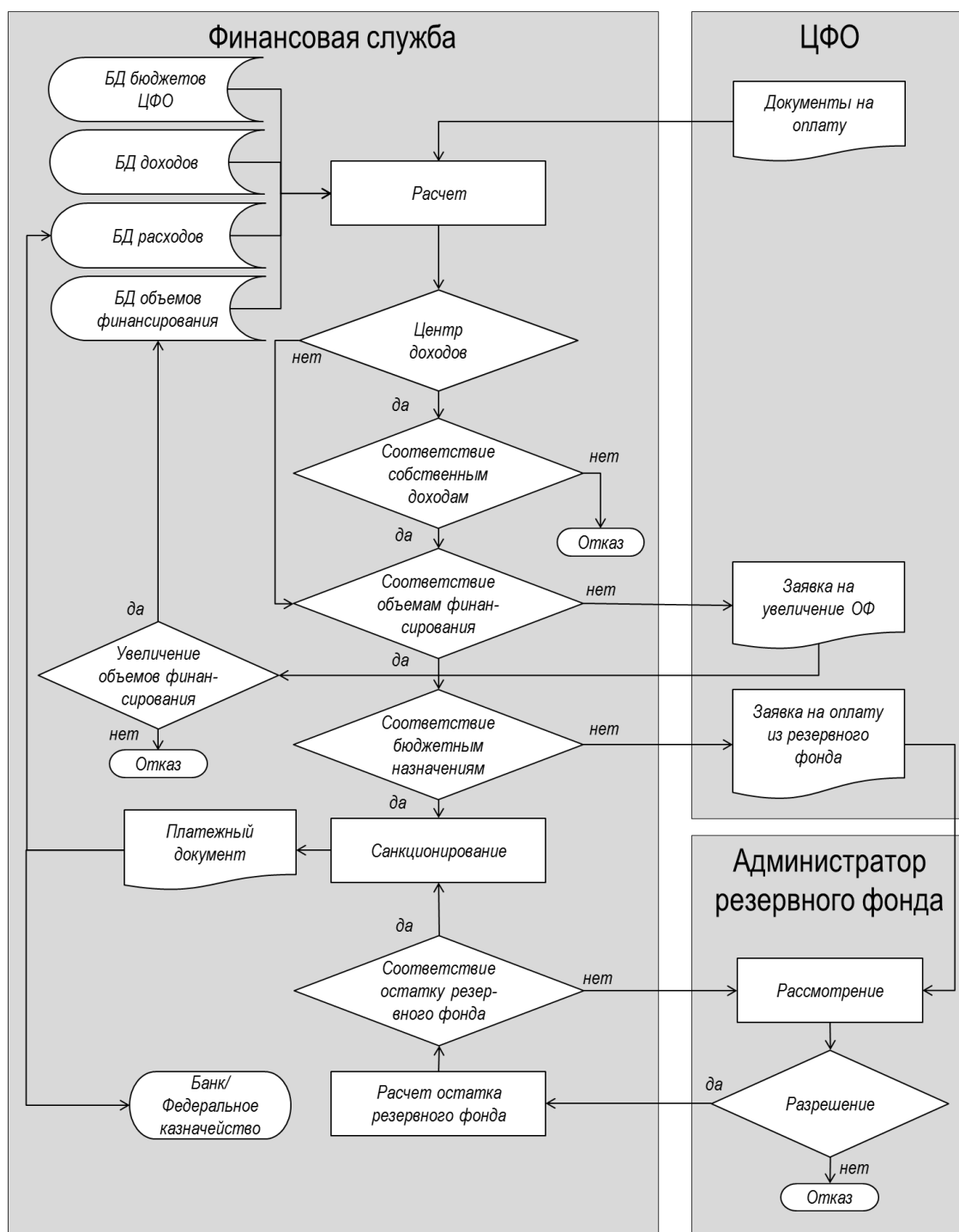


Рисунок 0.10 – Блок-схема функционирования финансовой структуры при распределенном бюджетировании [7]

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

## Тема 8. Состав и функционирование системы бюджетирования в коммерческой организации

### Содержание темы

Примеры внедрения систем бюджетирования в коммерческих организациях.

Этапы построения эффективной финансовой системы.

Состав и содержание внутренних нормативных документов по функционированию системы бюджетирования.

### Методические указания

Целью темы является изучение последовательности разработки и внедрения системы бюджетирования на предприятии.

В результате изучения темы должны быть получены знания по последовательности этапов разработки и внедрению системы бюджетирования, определению финансовой структуры, выделению центров финансовой ответственности, разработке внутренних нормативных документов.

В процессе изучения следует обратить внимание на то, что в основе системы бюджетирования должны лежать корпоративные стандарты, утвержденные высшим руководством компании, необходимость ограничения полномочий исполнительных органов управления по внесению необоснованных изменений, необходимость утверждения локальных и консолидированных бюджетов на уровне корпоративного руководства, наличие внутренней нормативной базы по составлению, утверждению, корректировке внутренних бюджетов, закрепленных полномочий руководителей центров финансовой ответственности, контрольных органов и органов казначейского исполнения бюджетов.

### Методические материалы по теме 8

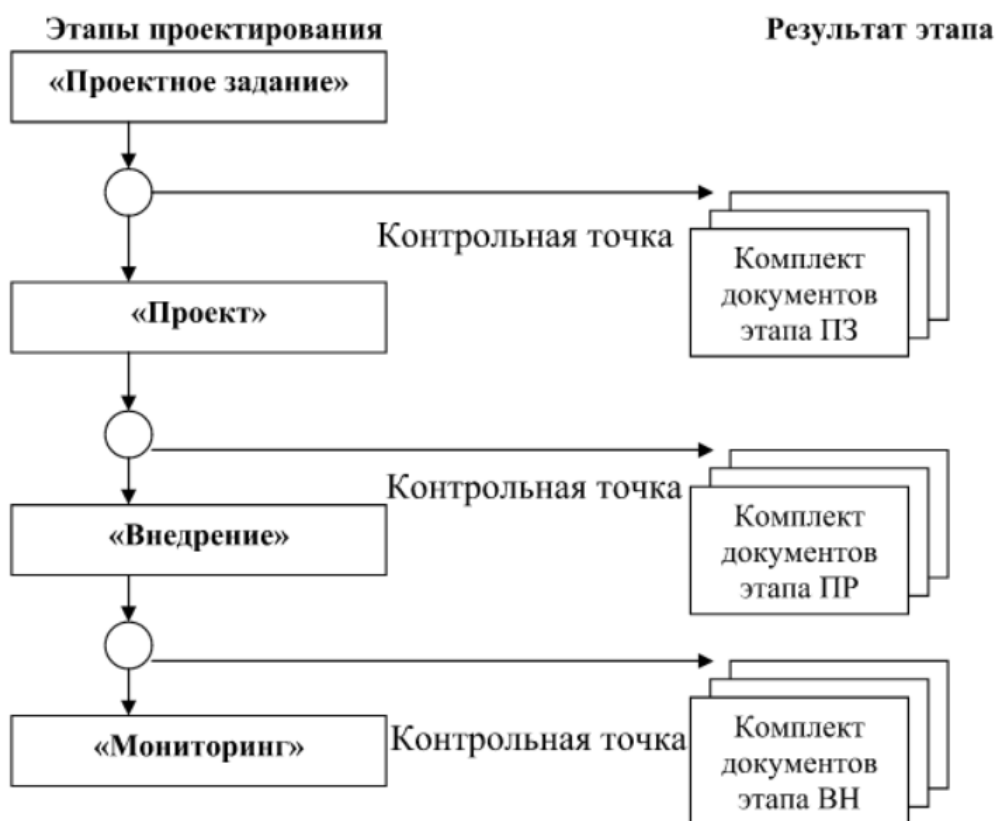


Рисунок 0.11 – Последовательность проектирования и внедрения системы бюджетирования на предприятии [1]

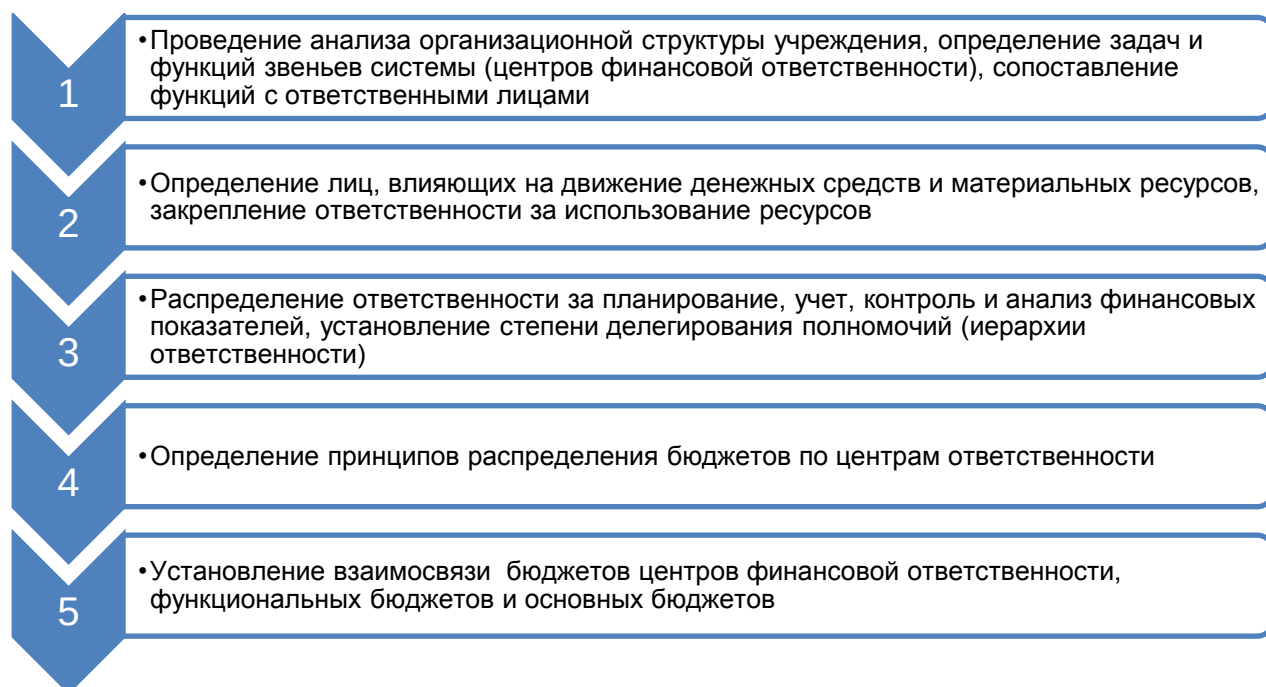


Рисунок 0.12 – Этапы построение финансовой структуры предприятия [8]

*Рекомендуемые источники:* [1, гл. 4].

## **Тема 9. Бюджетирование как элемент антикризисного управления**

### *Содержание темы*

Факторы, влияющие на исполнение бюджета организации.

Финансовая структура как объект управления. Понятие обратной связи и устойчивости системы при внешних воздействиях.

Методы бюджетирования при неблагоприятных изменениях. Корректировка операционных и централизованных бюджетов.

### **Методические указания**

Целью темы является знакомство с элементами антикризисного управления, корректировке локальных и консолидированных бюджетов. Более подробно тема рассматривается в дисциплине "Финансовый антикризисный менеджмент".

*Рекомендуемые источники:* [2, гл. VII], [4, п. 4.4].

## **Тема 10. 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 10**

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:
  - поступлений (доходов);
  - заявок на проведение расхода;
  - расходов;
  - 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 Содержание и методические указания по подготовке 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.

## **Тема 5. Распределенное бюджетирование**

*Форма проведения занятия*

Семинар.

### *Задание к практическому занятию*

Задание предусматривает рассмотрение подходов к выделению центров финансовой ответственности 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 7. Финансовый контроль как составная часть бюджетирования**

### *Форма проведения занятия*

Семинар.

### *Задание к практическому занятию*

Задание предусматривает изучение существующих и предлагаемых методов финансового контроля в организациях различных форм собственности с учетом отраслевой специфики. На семинаре студенты представляют краткие доклады на основе изученных научных публикаций, отчетов эмитентов ценных бумаг, аналитических отчетов и других источников информации.

### **Методические рекомендации по выполнению заданий**

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.

## **Тема 9. Бюджетирование как элемент антикризисного управления**

### *Форма проведения занятия*

Деловая игра.

### *Задание к практическому занятию*

С использованием разработанных на практических занятиях операционных и консолидированных бюджетов смоделировать ситуацию такого изменения условий внешней среды, при которых выполнения бюджетов становится невозможным. В ходе деловой игры разрабатываются мероприятия по корректировке локальных и консолидированных бюджетов и оценивается степень влияния таких мероприятий на финансовое положение организации. Материалы деловой игры используются на последующих практических занятиях для со-

ставления антикризисных бюджетов и прогнозного баланса антикризисного управления.

### **Методические рекомендации по выполнению заданий**

Основой проведения занятия является бюджетная модель, разработанная на практических занятиях и реализованная в табличном процессоре. Рекомендуется вынести на отдельный лист "Входные данные" следующие параметры:

- изменение курса иностранной валюты;
- индекс потребительских цен;
- средняя заработная плата;
- ставка банковского процента;
- изменение стоимости материальных запасов;
- изменение стоимости основных средств.

В бюджетной модели следует использовать перекрестные ссылки в формулах, так чтобы изменение входных параметров отражалось на изменении бюджетных статей и результатов бюджетирования. Необходимо оценить степень бюджетных показателей и их влияние на итоговый финансовый результат, дефицит или профицит бюджета. В ходе деловой игры следует определить направления изменения бюджетных статей для компенсации или снижения дефицита консолидированного бюджета.

### 3 Методические указания по подготовке и сдаче экзамена

#### 3.1 Общие положения

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется в виде экзамена в 8 семестре. Экзамен проводится в устной форме.

К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам проведенного тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам работы в текущем семестре на семинарских и практических занятиях.

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") является экспертной и зависит от уровня освоения магистрантом тем дисциплины.

Критерии оценивания экзамена по дисциплине.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) "отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно"; 2) "зачтено", "не зачтено"; 3) 100-балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (таблица 3.1).

Таблица 0.1 – Система оценок и критерии выставления оценки

| Система оценок<br>Критерий                                     | 2                                                                                                                                                               | 3                                                                                           | 4                                                                                                     | 5                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                | 0-40 %                                                                                                                                                          | 41-60 %                                                                                     | 61-80 %                                                                                               | 81-100 %                                                                                                                                       |
|                                                                | "неудовлетворительно"                                                                                                                                           | "удовлетворительно"                                                                         | "хорошо"                                                                                              | "отлично"                                                                                                                                      |
|                                                                | "не зачтено"                                                                                                                                                    |                                                                                             | "зачтено"                                                                                             |                                                                                                                                                |
| 1                                                              | 2                                                                                                                                                               | 3                                                                                           | 4                                                                                                     | 5                                                                                                                                              |
| 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 |

| 1                                                                 | 2                                                                                                                                                  | 3                                                                            | 4                                                                                                                                                        | 5                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. 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 задачи данные | В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые курсы 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                                                                                                    |

### 3.2 Экзаменационные вопросы

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.

## **4 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

### **4.1 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 (15 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.

### **4.2 Задания для самодиагностики в рамках самостоятельной работы студента**

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 (15 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.

Примеры тестовых вопросов приведены ниже.

### *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;
- система обобщения информации для определения базы обязательных платежей в бюджетную систему на основе данных первичных документов коммерческой организации.

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

- роста производительности труда;
- снижения нагрузки на управленческий персонал;
- изменения управленческого менталитета и повышения финансовой культуры менеджеров.

#### **3. Принцип единства в системе бюджетирования предполагает:**

- необходимость создания финансовой структуры, согласно которой подразделения могут быть объединены в единый финансовый центр учета;
- обязательность исполнения бюджета всеми структурными подразделениями предприятия;
- разработку единого планового стандарта для всей группы предприятий холдинга и центров финансовой ответственности предприятия.

**4. 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;
- постатейное бюджетирование.

#### **5. Процесс бюджетирования "сверху вниз":**

- способствует реализации стратегии организации;

- требует наличия нормативов затрат;
- осуществляется работниками, непосредственно участвующими в процессе производства.

**6. Бюджет, формируемый по центру затрат:**

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

**7. Трансфертные цены это**

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

**8. Трансфертные цены должны устанавливаться:**

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

**9. ЦФО образуются:**

- по признаку подчиненности;
- по функциональному признаку;
- на основе штатного расписания.

**10. Стоимость амортизируемых активов отражается в прогнозном балансе:**

- по рыночной стоимости;
- по первоначальной стоимости;
- по остаточной стоимости.

**11. Приобретение нового производственного оборудования отражается в бюджете:**

- доходов и расходов;
- движения денежных средств;
- производства.

**12. Результативность – это:**

- достижение заданного результата с наименьшими затратами;
- достижение наилучшего результата с заданными затратами;
- достижение наилучшего результата с наименьшими затратами.

**13. При антикризисном бюджетировании целесообразно рассматривать:**

- один сценарий;
- два сценария;
- три сценария.

**14. Автоматизация управленческого учета и бюджетирования "от продукта" предполагает:**

- использование готовых решений;
- разработку оригинального программного обеспечения;
- передачу функций бюджетирования сторонней организации.

**15. Последовательность действия при создании комплексной автоматизированной финансовой системы:**

- 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.

### *Вариант 2*

**1. Бюджетирование включает в себя:**

- разработку кассового плана;
- процесс разработки и утверждения бюджетов;
- стратегическое планирование.

**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.

**3. Бюджетирование "с нуля" предполагает использование следующих методов планирования:**

- нормативный метод;
- методы экспертных оценок;
- методы экстраполяции трендов.

**4. Распределенное бюджетирование переносит значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников:**

- на самих работников;
- с руководителей подразделений на директора предприятия;
- с директора предприятия на руководителей подразделений.

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

- центр доходов;

- центр управленческих затрат;
- центр нормативных затрат.

**6. Бюджет, формируемый по центру доходов:**

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

**7. Достоинством системы трансфертных цен является:**

- снижение налогообложения;
- способствование достижению стратегических целей;
- возможность оценки эффективности деятельности структурных подразделений.

**8. Операционным бюджетом является:**

- бюджет продаж;
- бюджет движения денежных средств;
- бюджет доходов и расходов.

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

- январь;
- февраль;
- март.

**10. Бюджет, в котором отражаются расходы на амортизацию:**

- бюджет движения денежных средств;
- бюджет доходов и расходов;
- инвестиционный бюджет.

**11. Экономность – это:**

- достижение заданного результата с наименьшими затратами;
- достижение наилучшего результата с заданными затратами;
- достижение наилучшего результата с наименьшими затратами.

**12. При антикризисном бюджетировании приоритетом является:**

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

**13. Бюджет производства строится на основе бюджета:**

- общепроизводственных расходов
- материальных затрат
- производственных расходов

**14. Автоматизация бюджетирования "от методологии" предполагает\***

- использование готовых программных продуктов;

- разработку регламента учета и планирования;
- постатейный метод бюджетирования.

**15. Санкционирование расходов ЦФО предполагает:**

- контроль соответствия расходов локальному бюджету;
- контроль соответствия расхода бюджету движения денежных средств;
- контроль соответствия расхода бюджету доходов и расходов.

*Вариант 3*

**1. Какая функция бюджетирования реализуется с помощью сравнения фактических показателей деятельности с запланированными?**

- контрольная;
- координационная;
- прогнозная.

**2. Используя скользящий бюджет, предприятие может:**

- усилить контроль за исполнением бюджета;
- обеспечить доступ к бюджетам каждого центра учета;
- учитывать внешние изменения, изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов.

**3. Бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях бизнес-процесс или направление бизнеса – это:**

- операционный бюджет;
- финансовый бюджет;
- сводный бюджет.

**4. Расшифруйте аббревиатуру ЦФО:**

- центральный финансовый офис;
- централизованная финансовая отчетность;
- центр финансовой ответственности.

**5. При составлении какого бюджета необходимо выделить затраты на упаковку, транспортировку, страхование и хранение продукции?**

- продаж;
- коммерческих расходов;
- производства.

**6. Формирование финансовой структуры относится к:**

- этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;
- целям бюджетирования;
- функциям бюджетирования.

**7. Центр прибыли может включать центр ...**

- инвестиций;
- доходов;

- затрат.

**8. Что относится к принципам распределенного бюджетирования?**

- принцип единства;
- принцип контроля;
- принцип разграничения полномочий.

**9. Уплата налога на доходы физических лиц (НДФЛ):**

- включается в бюджет налогов;
- включается в бюджет доходов и расходов;
- не учитывается в бюджетах.

**10. Для планирования финансовых результатов используется:**

- бюджет продаж;
- бюджет движения денежных средств;
- бюджет доходов и расходов.

**11. Недостатком системы трансфертных цен является:**

- снижение прибыли;
- рост налоговой базы;
- искажение мотивации персонала.

**12. Какие разделы целесообразно включить в классификацию статей бюджетирования?**

- доходы и расходы;
- доходы, расходы, нефинансовые активы;
- доходы, расходы, нефинансовые активы, источники финансирования дефицита бюджетов.

**13. При антикризисном бюджетировании целесообразно использовать метод:**

- программно-целевого бюджетирования;
- нормативного бюджетирования;
- бюджетирования "с нуля".

**14. Изменение формы активов с финансовой на нефинансовую отражается в:**

- бюджете доходов и расходов;
- прогнозном балансе;
- бюджете производства.

**15. Использование информационных технологий в бюджетировании позволяет:**

- создать финансовую структуру предприятия;
- оперативно собирать и обрабатывать данные;
- принимать альтернативные финансовые решения.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

### *Основная учебная литература*

1. Григорьев, А. В. Бюджетирование в коммерческой организации : учеб. пособие / А. В. Григорьев, С. Л. Улина, И. Г. Кузьмина. – Красноярск : Сибирский федеральный университет (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 / А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – 2-е изд., доп. - Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО "КГТУ", 2018. – 28 с.
4. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учеб. пособие / И. А. Белолипецев, И. И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувиллин. – 2-е изд., перераб. – Москва: Прометей, 2021. – 192 с.

### *Дополнительная литература*

5. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли. – 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. – 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/](https://otr-soft.ru/1c80/slovar/avt_budget/).
11. Автоматизация системы бюджетирования [Электронный ресурс] / RBC Group. URL: <https://rbc-grp.solutions/avtomatizatsiya-byudzhetrovaniya/>.

Локальный электронный методический материал

Константин Александрович Евстафьев

## ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 2,8. Печ. л. 2,5

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