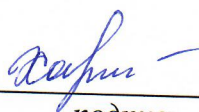
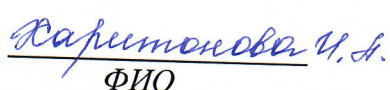




Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по программе подготовки 38.03.02 «Менеджмент».


Организация – разработчик: Образовательное частное учреждение высшего образования «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

_____		
<i>ученая степень, звание</i>	<i>подпись</i>	<i>ФИО</i>
_____	_____	_____
<i>ученая степень, звание</i>	<i>подпись</i>	<i>ФИО</i>

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» от 08.06.2021 г. протокол № 9

Заведующий кафедрой  
Д.э.н., профессор

  
\_\_\_\_\_

Коновалов В.М.

## Наименование дисциплины – Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

**Цель** изучения дисциплины заключается в обучении студентов теоретическим и организационным основам финансового планирования и бюджетирования, практическим навыкам использования инструментов и методов построения бюджетов в системе финансов организаций любых видов экономической деятельности и организационно-правовых форм. Изучение студентами дисциплины «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование» предусматривает решение следующих **задач**:

- систематизация представлений о роли финансового планирования и бюджетирования;
- освоение студентами базовых методик построения финансовых планов и бюджетов;
- формирование практических навыков в области осуществления финансовых расчетов в рамках анализа бюджетов и финансовых планов;
- изучение современных технологий обработки и анализа финансовой информации в рамках финансового планирования и бюджетирования.

Дисциплина «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование» в рамках воспитательной работы направлена на формирование у обучающихся исследовательского и критического мышления; развитие навыков высокой работоспособности и самоорганизации, гибкости, умение действовать самостоятельно, активно и ответственно, мобилизуя необходимые ресурсы, правильно оценивая смысл и последствия своих действий.

#### Планируемые результаты обучения

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

**ПК- 2** Способен осуществлять анализ и прогнозирование финансового состояния, результатов деятельности и денежных потоков организации в условиях риска и неопределенности.

**ПК-3** Способен разрабатывать финансовую стратегию организации, долгосрочную и краткосрочную финансовую политику, а также принимать управленческие решения, обеспечивающие достижение стоящих перед организацией целей

Подготовка по дисциплине реализуется на основе профессиональных стандартов: ПС 08.043 «Экономист предприятия», ПС 08.037 «Бизнес-аналитик».

#### Матрица связи дисциплины Б1.В.09 «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины, с временными этапами освоения ее содержания

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
ПК- 2 Способен осуществлять анализ и прогнозирование финансового состояния, результатов	ПК-2.3 Использует основные методы оценки предпринимательских рисков в условиях	ПК-2.3	ПК-2.3.1 Знать: сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования в системе финансов организаций; инструменты и методы

<p>деятельности и денежных потоков организации в условиях риска и неопределенности</p>	<p>неопределенности</p>		<p>финансового планирования и бюджетирования; базовые технологии и методы финансового планирования и бюджетирования в условиях риска и неопределенности;</p> <p><b>ПК-2.3.2</b> <b>Уметь:</b> применять методы и технологии формирования сводного бюджета и последующего его контроля при реализации стратегических задач;</p> <p><b>ПК-2.3.3</b> <b>Владеть:</b> практическими навыками в области осуществления финансовых расчетов и составления финансовых планов и бюджетов в условиях неопределенности; эффективным инструментарием увязки текущего бюджетирования с целевыми установками и параметрами стратегического развития компании</p>
<p><b>ПК-3</b> Спос разрабатывать финансовую стратегию организации, долгосрочную краткосрочную финансовую политику а также принимаемые управленческие решения, обеспечивающие достижение стоящих перед организацией целей</p>	<p><b>ПК-3.1.</b> Обладает знаниями содержания и подходов к формированию финансовой стратегии и финансовой политики управления корпоративными финансами</p>	<p><b>ПК-3.1</b></p>	<p><b>ПК-3.1.1</b> <b>Знать:</b> источники и основные направления финансовых потоков; базовые методики построения финансовых планов и бюджетов; инструменты планирования и контроля за поступлением и расходованием денежных средств, формированием финансового результата и прогнозирования будущего финансового состояния компании; принципы составления оперативного и финансового бюджетов на предприятии;</p> <p><b>ПК-3.1.2</b> <b>Уметь:</b> выявлять особенности планирования издержек методами жесткого и гибкого бюджета с целью контроля и анализа отклонений фактических издержек от бюджетных;</p>

			<p>составлять сбалансированные финансовые планы и бюджеты организации;</p> <p>применять различные управленческие решения в процессе бюджетного управления;</p> <p><b>ПК-3.1.3</b> <b>Владеть:</b> навыками поиска внутренних и внешних резервов развития предприятия за счет финансового планирования;</p> <p>навыками применения современных технологий обработки и анализа финансовой информации в рамках финансового планирования и бюджетирования;</p> <p>навыками осуществления финансовых расчетов в рамках анализа бюджетов и финансовых планов</p>
--	--	--	--

## 2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина из части, формируемая участниками образовательных отношений.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование» с предшествующими дисциплинами и сроки их изучения

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, предшествующие дисциплине «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование»</i>	<i>Семестр</i>
Б1.В.05	Корпоративные финансы	5

Связь дисциплины «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование» со смежными дисциплинами, изучаемыми параллельно

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, изучаемые параллельно дисциплине «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование»</i>	<i>Семестр</i>
Б1.В.08	Международные валютно-кредитные и финансовые отношения	6
Б1.В.04	Социально-экономическое прогнозирование	6

Связь дисциплины «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование» с последующими дисциплинами и сроки их изучения

Код дисциплины	Дисциплины, следующие за дисциплиной «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование»	Семестр
Б1.О.36	Методы принятия управленческих решений	7
Б1.В.14	Практикум по финансовому менеджменту	8
Б1.В.ДВ.02.01	Предприятия на финансовых рынках	7
Б2.В.01(П)	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	7
Б2.О.03(П)	Производственная практика: преддипломная практика	8
Б1.В.ДВ.02.02	Финансовая политика и управление конкурентоспособностью компании	7
Б1.В.12	Финансовый анализ	7
Б1.В.10	Финансовый риск-менеджмент	7

**3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу**

Виды учебной работы	Форма обучения	
	Очная	Очно-заочная
<b>Порядковый номер семестра</b>	6	8
Общая трудоемкость дисциплины всего (в з.е):	4	4
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	49	49
Занятия лекционного типа (лекции)	16	16
Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары в том числе в форме практической подготовки)	28(6)*	28(6)*
Текущая аттестация	1	1
Консультации (предэкзаменационные)	2	2
Промежуточная аттестация	2	2
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	95	95
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет		
экзамен	Экзамен	Экзамен
Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	144	144

*\*Практические занятия частично проводятся в форме практической подготовки обучающихся при освоении программы учебной дисциплины, в условиях выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю соответствующей образовательной программы.*

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

**4.1. Тематическое планирование**

**Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации**

Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами. Происхождение и развитие финансового планирования на государственном уровне. Неоклассическая концепция финансов и развитие корпоративного управления. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций. Виды финансовых планов организации и их характеристика. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов. Финансовая часть бизнес-плана корпорации. Текущее финансовое планирование в корпорации. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению. Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс. Оперативное финансовое планирование. Платежный календарь. Планирование движения денежной наличности. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.

## **Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации**

Бюджетирование как элемент финансового планирования. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием. Эволюция управленческих концепций и функций бюджетирования. Современное содержание бюджетирования как управленческой технологии в контексте управления финансами организации. Функции бюджетирования с точки зрения управления стоимости компании и интересов стейкхолдеров. Дифференциация функций бюджетирования в системе инструментов и методов управления финансами. Принципы бюджетирования и проблемы их практической реализации. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла, степени их исполнения, способам регулирования, функциональному назначению и т.д. Гибкие и фиксированные бюджеты: сравнительный анализ, преимущества и недостатки. Скользящий бюджет организации: условия применения, принципы построения. Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления. Методы построения бюджетов: сверху - вниз, снизу - вверх, комплексный метод. Достоинства и недостатки каждого метода. Компромисс между централизованным контролем и интересами подразделений.

## **Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы**

Основные этапы финансового планирования организации: составления финансового плана, предварительный контроль, текущий контроль в процессе исполнения плана, анализ и корректировки финансовых показателей и отклонений. Бюджетный цикл и его основные компоненты: цикл планирования, цикл исполнения бюджета, цикл анализа и контроля, их краткая характеристика. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла. Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования и ее модификации в зависимости от «узких мест» бизнеса. Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта.

## **Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления**

Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами. взаимосвязь операционных бюджетов с финансовыми. Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса. Виды операционных бюджетов бизнес-процесса сбыта и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Бюджет продаж: основные показатели, принципы и порядок их формирования.

Взаимосвязь рыночной стратегии с показателями бюджета продаж. Порядок построения бюджета продаж.

Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути, особенности построения. Взаимосвязь с учетной политикой организации, механизм формирования и применения учетных (плановых) цен при формировании бюджетов запасов готовой продукции. Вспомогательный бюджет (график) погашения дебиторской задолженности, методики и принципы его формирования. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов цикла сбыта. Производственные бюджеты. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Последовательность формирования производственных бюджетов. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения. Взаимосвязь бюджета материальных затрат со бюджетами закупок. Балансовый метод планирования материального потока. Нормативный метод планирования при формировании бюджета материальных затрат. Система материальной отчетности. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала. Правовые основы формирования бюджета затрат на оплату труда. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления. Взаимосвязь производственных бюджетов с методиками управленческого учета и контроллинга. Отраслевые особенности формирования производственных бюджетов. Бюджетирование закупок: основные составляющие бизнес-процесса. Виды бюджетов бизнес-процесса снабжения и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Бюджет закупок: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Бюджет транспортно-заготовительных расходов: особенности составления в организациях различных отраслей. Вспомогательный бюджет (график) погашения кредиторской задолженности, методики и принципы его формирования. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов снабжения. Взаимосвязь бюджетирования закупочной деятельности с учетной политикой организации. Особенности формирования бюджетов закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Кредитный бюджет организации: основные показатели и взаимосвязь с политикой управления капиталом. Инвестиционный бюджет, бюджеты НИОКР: порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана. Налоговые бюджеты организации: основные показатели, взаимосвязь с налоговой учетной политикой организации.

## **Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации**

Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации. Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР. Управление операционной прибылью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Модели составления ББЛ. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг



основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов. Декомпозиция показателей EVA<sub>tm</sub> и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов. Матрица взаимосвязки показателей финансовых бюджетов.

#### **Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования**

Финансовая структура организации и ее компоненты. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация. Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

#### **4.2. Содержание занятий семинарского типа**

<b>№</b>	<b>Содержание семинаров</b>	<b>Виды семинаров</b>	<b>Текущий контроль</b>
<b>1.</b>	<b>Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации</b> Финансовое планирование и бюджетирование: опыт ведущих корпораций в России и за рубежом. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.	- выполнение тестовых заданий; - решение задач.	Индивидуальное и групповое собеседование.
<b>2.</b>	<b>Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации (2)*</b> Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления. Компромисс между централизованным контролем и интересами подразделений. Функции бюджетирования с точки зрения стоимостного управления и интересов стейкхолдеров.	- выполнение тестовых заданий; - решение практических задач	Индивидуальное и групповое собеседование.
<b>3.</b>	<b>Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы (2)*</b> Основные этапы финансового планирования организации. Бюджетный цикл и его основные компоненты схема процесса бюджетирования. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла.	- выполнение тестовых заданий; - решение практических задач	Индивидуальное и групповое собеседование.
<b>4.</b>	<b>Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления</b> Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами. взаимосвязь операционных	- выполнение тестовых заданий; - решение практических задач	Индивидуальное и групповое собеседование.

	<p>бюджетов с финансовыми. Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса.</p> <p>Кредитный бюджет организации: основные показатели и взаимосвязь с политикой управления капиталом. Инвестиционный бюджет, бюджеты НИОКР: порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана.</p>		
5.	<p><b>Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации</b></p> <p>Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации. Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР. Управление операционной прибылью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Модели составления ББЛ. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов.</p> <p>Декомпозиция показателей EVAtm и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.</p>	<p>- выполнение тестовых заданий;</p> <p>- решение задач</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p>
6.	<p><b>Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования (2)*</b></p> <p>Финансовая структура организации и ее компоненты. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация.</p>	<p>- выполнение тестовых заданий;</p> <p>- решение практических задач</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование.</p>

	<p>Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.</p>		
--	--	--	--

\*- реализуется в форме практической подготовки

### 4.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Формы подготовки
1.	<p><b>Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации</b></p> <p>1. Какова роль финансового планирования в процессе управления организацией?</p> <p>2. Охарактеризуйте долгосрочные финансовые планы организации. Для каких целей они используются?</p> <p>3. Опишите виды текущих и оперативных финансовых планов. Что представляет собой оперативный финансовый план? Для каких целей и в каких организациях используется кассовый план?</p> <p>4. Каковы особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности.</p> <p>5. Что означает понятие бюджет, когда это понятие появилось впервые?</p> <p>6. Какова роль бюджетирования в процессе управления финансами организации?</p> <p>7. Какие концепции оказали наиболее существенное влияние на развитие бюджетирования?</p> <p>8. Перечислите и кратко охарактеризуйте состав основных компонент бюджетирования: технологии, организации, автоматизации.</p> <p>9. В чем заключаются основные принципы бюджетирования?</p> <p>10. Как можно классифицировать виды</p>	<p>- Подготовка рефератов.</p> <p>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</p> <p>- самостоятельное решение задач.</p>

	<p>бюджетов организации? Перечислите основные классификационные признаки и виды бюджетов им соответствующие.</p> <p>11. Как распределяются риски неисполнения бюджета при краткосрочном и долгосрочном бюджетировании?</p> <p>12. В чем заключаются принципиальные отличия гибкого и фиксированного бюджета? Какой из этих видов бюджетов, по вашему мнению, целесообразнее применять с точки зрения осуществления оперативного контроля отклонений? Ответ обоснуйте.</p> <p>13. Охарактеризуйте особенности скользящего бюджетирования. В каких сферах деятельности, и при каких экономических условиях целесообразно применять данный тип бюджета?</p> <p>14. Перечислите достоинства и недостатки преемственного бюджета и бюджета с нулевым уровнем.</p> <p>15. Как классифицируются бюджеты по функциональному назначению? Перечислите основные виды бюджетов.</p> <p>16. Опишите модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.</p>	
<p>2.</p>	<p><b>Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации</b></p> <p>1. Какие факторы влияют на последовательность составления плановых бюджетов организации?</p> <p>2. В каких случаях целесообразно начинать составление плановых бюджетов с процедуры стыковки бюджета продаж и производственных бюджетов?</p> <p>3. В каких случаях цикл бюджетного планирования начинается с составления бюджета снабжения?</p> <p>4. Опишите процедуры консолидации плановых бюджетов организации.</p> <p>5. Какими достоинствами и недостатками обладают методы бюджетирования «сверху – вниз» и «снизу – вверх»? Приведите примеры.</p> <p>6. Перечислите основные целевые показатели, используемые при построении бюджетов.</p> <p>7. Какие бюджетные показатели целесообразно использовать в качестве целевых, если в организации реализуется</p>	<p>- Подготовка рефератов.</p> <p>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</p> <p>- самостоятельное решение задач.</p>

	<p>концепция управления, ориентированного на создание стоимости?</p> <p>8. Опишите процедуры бюджетного контроля на различных стадиях процесса бюджетирования.</p> <p>9. Охарактеризуйте основные принципы учета и анализа отклонений при сравнении плановых и отчетных показателей.</p> <p>10. Обоснуйте целесообразность корректировки значений индикативных показателей в процессе исполнения бюджета. Как часто можно корректировать бюджетные показатели?</p>	
3.	<p><b>Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы</b></p> <p>Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла. Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования и ее модификации в зависимости от «узких мест» бизнеса. Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта.</p>	<p>- Подготовка рефератов.</p> <p>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</p> <p>- самостоятельное решение задач.</p>
4.	<p><b>Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления</b></p> <p>1. Для каких целей составляются операционные бюджеты?</p> <p>2. Перечислите виды операционных бюджетов.</p> <p>3. Какие ключевые показатели используются для составления бюджетов?</p> <p>4. В какой последовательности составляются операционные бюджеты при применении метода «с нуля»?</p> <p>5. Какова взаимосвязь операционных и финансовых бюджетов?</p> <p>6. Какие решения принимает руководство на основе операционных бюджетов?</p>	<p>- Подготовка рефератов.</p> <p>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</p> <p>- самостоятельное решение задач.</p>
5.	<p><b>Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации</b></p> <p>Бюджет движения денежных средств. Бюджет доходов и расходов. Бюджет балансового листа.</p>	<p>- Подготовка рефератов.</p> <p>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),</p> <p>- самостоятельное решение задач.</p>
6.	<p><b>Тема 6. Финансовая структура</b></p>	<p>- Подготовка рефератов.</p>

<p><b>организации и принципы ее формирования</b>          Финансовая структура организации и ее компоненты. Центры финансовой ответственности. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.</p>	<p>- Самостоятельная контрольная работа (в т.ч. в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов),          - самостоятельное решение задач.</p>
--	--

**А) Реферат-** продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

**Примерные темы рефератов:**

1. Сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами.
2. Функции и принципы финансового планирования и бюджетирования в контексте ценностно-ориентированного менеджмента.
3. Виды финансовых планов организации и принятие управленческих решений на их основе.
4. Перспективный (стратегический) финансовый план корпорации
5. Кассовый план организаций различных видов экономической деятельности
6. Бюджетирование как основной вид текущего финансового планирования в организации.
7. Виды бюджетов организации и их классификация.
8. Основные операционные бюджеты и их взаимосвязь с финансовыми.
9. Модели бюджетирования, используемые отечественными и зарубежными организациями
10. Фиксированные и гибкие бюджеты организации.
11. Скользящий бюджет организации: методика составления.
12. Методы финансового планирования в транснациональных корпорациях
13. Бюджетный процесс и его этапы в корпоративных структурах
14. Цикл бюджетного планирования и его составляющие.
15. Финансовый контроль в системе бюджетного управления корпорацией
16. Оперативный учет и анализ отклонений в системе контроля исполнения бюджетов.
17. Операционные бюджеты организации
18. Особенности бюджетирования продаж в корпоративных структурах
19. Бюджет продаж и кредитная политика организации
20. Производственные бюджеты организации. Бюджет материальных затрат и его взаимосвязь с политикой управления запасами
21. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала.
22. Бюджет закупок и его использование в рамках политики взаимоотношений с поставщиками .
23. Кредитный бюджет организации.
24. Инвестиционный бюджет организации
25. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления.
26. Бюджетирование движения денежных средств корпоративных структур
27. Бюджетирование доходов и расходов корпорации
28. Бюджетирование движения денежных средств прямым и косвенным методами.

29. Методика составления бюджета балансового листа на основании данных операционных и финансовых бюджетов.

30. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации в процессе бюджетирования.

31. Финансовая структура организации. принципы распределения финансовой ответственности.

32. Оценка дивизиональной эффективности центров ответственности организации.

33. Положение о бюджетировании: структура и содержание документа, порядок его формирования.

34. Бюджетный регламент, его основные элементы и принципы составления.

35. Мотивация персонала в рамках бюджетной модели

36. Альтернативные методы финансового планирования в организации

37. Ключевые показатели эффективности в системе финансового планирования организации

38. Система сбалансированных показателей: отечественный и зарубежный опыт

39. Внедрение бюджетной модели на базе ERP-систем

**Б) Тест-** это система стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний, умений и навыков обучающегося. (примерные тестовые задания см. в приложении 1).

**В) Практическое задание** – это средство, позволяющее оценить умение обучающегося излагать суть поставленной задачи, самостоятельно применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющихся средств, проводить анализ полученного результата работы.

(примерные индивидуальные задания см. в приложении 1).

#### 4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	Компетенции	Контактная работа		Лекции		Практические занятия Семинары		Самост. работа студентов	
		ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО
ТЕМА 1.	ПК-2 ПК-3	6	6	2	2	4	4	15	15
ТЕМА 2.	ПК-2 ПК-3	8	8	4	4	4 (2)*	4 (2)*	16	16
ТЕМА 3.	ПК-2 ПК-3	10	10	4	4	6 (2)*	6 (2)*	16	16
ТЕМА 4.	ПК-2 ПК-3	6	6	2	2	4	4	16	16
ТЕМА 5.	ПК-2 ПК-3	6	6	2	2	4	4	16	16
ТЕМА 6.	ПК-2 ПК-3	8	8	2	2	6 (2)*	6 (2)*	16	16
Текущая аттестация	ПК-2 ПК-3	1							
Консульта	ПК-2	2							

ции (предэкза менационны е)	<b>ПК-3</b>								
Промежуто чная аттестация	<b>ПК-2</b> <b>ПК-3</b>	2							
<b>Всего:</b>		<b>49</b>	<b>49</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>28(6)*</b>	<b>28(6)*</b>	<b>95</b>	<b>95</b>

\*- реализуется в форме практической подготовки

#### **4.5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам семинарских занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическому (семинарскому) занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важной формой организации учебного процесса: знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-



экзаменационной сессией, как правило, показывают не слишком хороший результат. В самом начале учебного курса студенту следует познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебными пособиями по дисциплине;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у студента должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде института.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

### **5.1 Образовательные технологии**

В освоении учебной дисциплины «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование» используются следующие **традиционные образовательные технологии**:

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой;
- тестирование по основным темам дисциплины (промежуточный контроль);
- решение практических задач;
- экзаменационная аттестация.

### **5.2.Использование информационных технологий:**

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;
- компьютерные обучающие и контролирующие программы;

- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):
  - *лекция-визуализация* – иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;
  - *семинар-презентация* – использование студентами на семинарах специализированных программных средств.

### **5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- «мозговой штурм»;
- подготовка реферата;
- тестирование;
- выполнение индивидуальных заданий (решение задач).

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине проводится в форме экзамена.

Конкретный перечень типовых контрольных заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

### **6.1. Формы текущего контроля**

- выполнение тестовых заданий;
- мониторинг результатов семинарских занятий;
- проверка выполнения индивидуальных работ (решение задач);
- выполнение реферата.

### **6.2. Тестовые задания:**

См. приложение – «Банк тестов»

### **6.3. Форма промежуточного контроля по дисциплине – экзамен.**

*Примерные вопросы к экзамену:*

1. Охарактеризовать сущность, цели и задачи финансового планирования.
2. Обосновать роль и место финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами организации.
3. Перечислить и раскрыть функции и принципы финансового планирования.
4. Изучить и проанализировать исторические аспекты развития теории управления и бюджетирования.
5. Описать типовые модели бюджетирования, используемые в практике российских и

зарубежных организаций.

6. Сравнить порядок составления гибкого и фиксированного бюджета организации.
7. Составить гибкий бюджет доходов и расходов.
8. Составить кассовый план организации
9. Дать характеристику основным стадиям бюджетного процесса.
10. Описать методы составления плановых бюджетов.
11. Описать механизм составления плановых преемственных бюджетов.
12. Перечислить и охарактеризовать этапы составления плановых бюджетов при применении бюджетирования с нулевым уровнем.
13. Перечислить и охарактеризовать виды контроля в процессе финансового планирования и бюджетирования.
14. Охарактеризовать методы предварительного контроля при составлении плановых бюджетов.
15. Охарактеризовать методы контроля бюджетных показателей в процессе исполнения бюджетов.
16. Рассчитать отклонения на основании плановых и фактических бюджетных показателей по данным гибкого и фиксированного бюджетов организации.
17. Описать последовательность составления долгосрочного финансового плана организации.
18. Перечислить виды операционных бюджетов по типам бизнес-процессов.
19. Описать структуру бюджета продаж и порядок его составления.
20. Составить бюджеты бизнес-процесса сбыта: бюджет продаж, график оплаты дебиторской задолженности, бюджет коммерческих расходов.
21. Охарактеризовать особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей.
22. Перечислить виды производственных бюджетов и описать порядок их составления.
23. Составить бюджеты производства: бюджет материальных затрат, прямой оплаты труда, накладных и управленческих расходов.
24. Описать структуру бюджета закупок с учетом транспортно-заготовительных расходов.
25. Составить бюджеты бизнес-процесса снабжения: бюджет закупок, бюджет оплаты кредиторской задолженности, бюджет запасов материалов, бюджет транспортно-заготовительных расходов.
26. Перечислить показатели кредитного бюджета организации.
27. Охарактеризовать структуру страхового бюджета организации.
28. Дать характеристику основным показателям инвестиционного бюджета.
29. Перечислить основные финансовые бюджеты организации.
30. Описать структуру бюджета движения денежных средств.
31. Составить бюджет движения денежных средств прямым и косвенным методом.
32. Перечислить и охарактеризовать основные показатели бюджета доходов и расходов.
33. Составить бюджет доходов и расходов организации на основании данных операционных бюджетов.
34. Обосновать необходимость составления бюджета балансового листа в системе бюджетирования с позиций управления капиталом и стоимостью компании.
35. Составить бюджет балансового листа.
36. Привести примеры ключевых показателей для различных уровней управления.
37. Описать матрицу взаимодействия ЦФО и МВЗ в системе бюджетирования.
38. Описать методы учета затрат и результатов для целей формирования бюджетных показателей.
39. Описать принципы и варианты кодировки информации для целей формирования управленческих показателей.
40. Дать определение финансовой структуры организации.
41. Охарактеризовать основные элементы финансовой структуры организации.

42. Описать принципы интеграции элементов финансовой структуры.
43. Составить проект финансовой структуры организации на базе организационной и производственной структуры.
44. Охарактеризовать процедуры оценки дивизиональной эффективности подразделений крупных холдинговых структур.
45. Обосновать необходимость моделирования бизнес-процессов организации в целях моделирования финансовой структуры организации.
46. Описать принципы оптимизации финансовой и организационной структуры при внедрении элементов бюджетирования.
47. Охарактеризовать методы оценки эффективности мероприятий по внедрению бюджетирования.
48. Обосновать значимость документооборота в системе бюджетирования.
49. Описать структуру бюджетного регламента.
50. Обосновать принципы автоматизации процесса бюджетирования организации.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **7.1. Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература**

Афоничкин, А. И. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Финансовая политика предприятия: учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко; под редакцией А. И. Афоничкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 297 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04396-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492802>

Леонтьев, В. Е. Корпоративные финансы: учебник для вузов / В. Е. Леонтьев, В. В. Бочаров, Н. П. Радковская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 354 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04842-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489035>

Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491530>

#### **Дополнительная литература**

Никитушкина, И. В. Корпоративные финансы. Практикум: учебное пособие для вузов / И. В. Никитушкина, С. Г. Макарова, С. С. Студников; под общей редакцией И. В. Никитушкиной. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 189 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03876-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488994>

Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов: учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07602-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491531>

Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 457 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08072-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/491843>

### *Периодическая литература (библиотека ГСИ)*

1. Гуманитарные науки и образование
2. Информатизация и связь.
3. Проблемы управления.
4. Российский журнал менеджмента.

### **7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы**

1. Электронно-библиотечная система «IPRBOOKS» - <https://iprbookshop.ru>
2. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>
3. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» - <https://www.elibrary.ru>

### **7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

#### **Информационно-справочные системы**

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/>
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - <http://www.garant.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - <http://window.edu.ru/>
4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - <https://www.elibrary.ru>
5. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>

#### **Профессиональные базы данных**

1. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям психологии) <http://psyjournals.ru/>
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
3. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) [https://elibrary.ru/project\\_risc.asp](https://elibrary.ru/project_risc.asp)
4. Сайт научного журнала «Культурно-историческая психология" Международное научное издание для психологов, дефектологов, антропологов. Электронная версия журнала находится в свободном доступе. <https://psyjournals.ru/kip/>
5. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect
6. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа <http://www.sciencedirect.com/>
7. Информационный центр «Библиотека имени К. Д. Ушинского» РАО Научная педагогическая библиотека <http://gnpbu.ru/>

8. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
9. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/>
10. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы <http://school-collection.edu.ru/>
11. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, в том числе свободно распространяемых, доступен по ссылке Reestr-Minsvyaz.ru
12. Сайт, посвященный SQL, программированию, базам данных, разработке информационных систем <https://www.sql.ru/>
13. На сайте проекта OpenNet размещается информация о Unix системах и открытых технологиях для администраторов, программистов и пользователей <http://www.opennet.ru/>
14. Библиотека программиста <https://proglib.io>
15. Сообщество IT-Специалистов <https://habr.com/ru/>
16. Сеть разработчиков Microsoft <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/>
17. Сборник статей по информационной безопасности <http://www.iso27000.ru/chitalnyi-zai>

#### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - <http://минобрнауки.рф/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - <http://obrnadzor.gov.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - <http://www.edu.ru/>
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - <http://fcior.edu.ru/>
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - <http://bibliorossica.com/>
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - <http://www.gks.ru>

#### **8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Операционная система Windows 10,  
Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher)  
Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

#### **Программное обеспечение отечественного производства**

INDIGO  
Яндекс.Браузер

#### **Свободно распространяемое программное обеспечение**

Adobe Reader для Windows  
Архиватор HaoZip

#### **9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью,

отвечающей всем установленным нормам и требованиям; ПК, переносной аудио и видеоаппаратурой, телевизором.

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтером; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

## **10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

**Примерные тестовые задания:**

**1. Составление, принятие бюджета предприятия и последующий контроль за его исполнением называют:**

- а Бюджетирование;
- б Планирование;
- в Дисконтирование денежных потоков.

Ответ: а.

**2. Если бюджетирование не синхронизировано с динамикой развития бизнеса, могут ли предприятия работать эффективно:**

- а нет;
- б да;
- в не всегда.

Ответ: а.

**3. Задачи, решаемые с помощью бюджетирования:**

- а планирование операций;
- б координирование различных бизнесов и структурных подразделений;
- в согласование интересов работников предприятия;
- г состав и структура основных и оборотных активов;
- д оборачиваемость активов.

Ответ: а, б.

**4. Бюджетирование как управленческая технология состоит из:**

- а трех частей;
- б двух частей;
- в пяти частей.

Ответ: а.

**5. Составные части бюджетирования:**

- а технология бюджетирования;
- б организация бюджетирования;
- в использование информационных технологий;
- г оптимизация решений финансирования.

Ответ: а, б, в.

**6. Технология бюджетирования включает:**

- а виды и форму бюджетов;
- б целевые показатели;
- в бюджетный регламент;
- г консолидацию фактических данных.

Ответ: а, б, г.



**7. Организация бюджетирования предусматривает формирование:**

а финансовой структуры предприятия;

б бюджетный регламент;

в порядок консолидации бюджетов в сводный бюджет предприятия.

Ответ: а, б.

**8. Использование информационных технологий в бюджетировании позволяют:**

а разработать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия;

б оперативно собирать и обрабатывать данные;

в оптимизировать решение финансирования.

Ответ: б, в.

**9. Можно ли выделить пять этапов постановки системы бюджетирования на предприятии:**

а да;

б нет.

Ответ: а.

**10. Сколько можно выделить этапов постановки системы бюджетирования на предприятии:**

а 5;

б 3;

в 6.

Ответ: а.

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

а этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;

б целям бюджетирования;

в задачам бюджетирования.

Ответ: а.

**12. Создание структуры бюджетов относится к:**

а этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;

б основным частям бюджетирования;

в целям бюджетирования.

Ответ: а.

**13. Разработка методик и процедур управленческого учета относится к:**

а основным целям бюджетирования;

б этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;

в основным частям бюджетирования.

Ответ: б.

**14. Разработка регламента планирования :**

а определяет процедуру планирования;

б определяет общую схему формирования сводного бюджета предприятия;

в составляет операционный и финансовый бюджеты на планируемом периоде.

Ответ: а, б.

**15. Разработка регламента планирования относится к:**

а этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;  
б целям бюджетирования;  
в задачам бюджетирования.

Ответ: а.

**16. Внедрение системы бюджетирования относится к:**

а этапам постановки системы бюджетирования на предприятии;  
б целям бюджетирования;  
в задачам бюджетирования.

Ответ: а.

**17. Формирование финансовой структуры :**

а разрабатывает модель структуры, которая устанавливает ответственность за исполнением бюджетов;  
б определяет общую схему формирования сводного бюджета;  
в формирует учетно-финансовую политику предприятия.

Ответ: а. бюджет финансовый информационный предприятие

**18. Разработка методик и процедур управленческого учета :**

а формирует учетно-финансовую политику;  
б составляет операционный и финансовый бюджеты.

Ответ: а.

**19. Внедрение системы бюджетирования :**

а составляет операционный и финансовый бюджеты на планируемый период;  
б определяет процедуру планирования;  
в формирует учетно-финансовую политику предприятия.

Ответ: а.

**20. Операционный бюджет содержит:**

а производственный бюджет;  
б инвестиционный бюджет;  
в бюджет общепроизводственных расходов.

Ответ: а, в.

**21. Финансовый бюджет включает:**

а бюджет движения денежных средств;  
б бюджет управленческих расходов;  
в инвестиционный бюджет.

Ответ: а, в.

**22. Основные бюджеты обязательные для каждого предприятия:**

а прогноз баланса;  
б бюджет доходов и расходов;  
в бюджет движения денежных средств;  
г бюджет продаж.

Ответ: а, б, в.

**23. Формы составления бюджета:**

а жесткий бюджет;  
б гибкий бюджет;

в сводный бюджет.

Ответ: а, б.

**24. Основные методы бюджетирования:**

а нулевой метод;

б традиционный метод;

в метод экстраполяции.

Ответ: а, б.

**25. Структура бюджета зависит от:**

а предмета составления бюджета;

б размера предприятия;

в квалификации и опыта разработчиков;

г нормативной базы;

д типовых процедур и механизмов принятия управленческих решений.

Ответ: а, б

**26. Бюджет продаж составляют с учетом следующих факторов:**

а объема продаж предпланового периода;

б ценовой политики;

в географии сбыта;

г подготовки прогноза продаж;

д квалификации и опыта разработчиков.

Ответ: а, б, в.

**27. Основные методы составления бюджета прямых затрат на материалы на отечественных предприятиях:**

а нормативный;

б аналитический;

в традиционный.

Ответ: а, б.

**28. Нормативный метод относится к:**

а производственному бюджету;

б бюджету продаж.

Ответ: а.

**29. Аналитический метод используют на:**

а малых предприятиях;

б крупных и средних промышленных предприятиях.

Ответ: а.

**30. Все затраты на оплату труда можно разделить на:**

а прямые расходы;

б косвенные расходы;

в операционные расходы.

Ответ: а, б.

**31. Расходы на оплату труда могут включаться в бюджет:**

а общепроизводственных расходов;

б управленческих расходов;

в коммерческих расходов;  
г прямых расходов;  
д производственных и бытовых расходов.

Ответ: а, б, в.

**32. Цели бюджетирования:**

а экономико-организационные;  
б социальные;  
в информационно-технологические.

Ответ: а.

**33. Бюджет общепроизводственных расходов включает:**

а расходы на содержание и эксплуатацию оборудования;  
б общецеховые расходы на управление;  
в разработку концепции ведения бизнеса.

Ответ: а, б.

**34. В расходы на содержание и эксплуатацию оборудования включают:**

а амортизацию производственного оборудования и транспорта;  
б ремонт производственного оборудования;  
в затраты, связанные с организацией производства.

Ответ: а, б.

**35. В общецеховые расходы на управление включают:**

а содержание аппарата управления и персонала цеха;  
б амортизацию и ремонт производственных зданий и сооружений;  
в заработную плату ремонтников.

Ответ: а, б.

**36. Общепроизводственные расходы можно разделить на:**

а условно-переменные расходы;  
б условно-постоянные расходы;  
в прямые расходы.

Ответ: а, б.

**37. Общепроизводственные расходы распределяют по объектам затрат:**

а на конкретные виды выпускаемой продукции;  
б по структурным подразделениям;  
в от продажи основных средств и иных активов.

Ответ: а, б.

**38. К коммерческим расходам относятся:**

а комиссионные сборы;  
б транспортные услуги;  
в непроизводительные;  
г общехозяйственные.

Ответ: а, б.

**39. Непроизводительные расходы - это:**

а потери от простоев, недостачи/потери от порчи материалов при хранении на складе;  
б содержание общезаводского персонала;  
в юридические расходы и др.

Ответ: а.

**40. Бюджет расходов - это документ основного бюджета:**

а первый;

б второй;

Ответ: б.

**41. Методы определения выручки от реализации для целей налогообложения:**

а метод начислений;

б кассовый метод;

в нормативный метод.

Ответ: а, б.

**42. Под методом начислений понимают:**

а датой получения дохода признают день отгрузки товаров, работ, услуг, имущественных прав.

б датой получения дохода считают день поступления средств на счета в банках и или в кассу.

Ответ: а.

**43. Под кассовым методом понимают:**

а датой получения дохода признают день отгрузки товаров, работ, услуг, имущественных прав.

б датой получения дохода считают день поступления средств на счета в банках и или в кассу.

Ответ: б.

**44. Группы предполагаемых капитальных вложений:**

а первой необходимости, без которых деятельность предприятия невозможна;

б дискреционные, которые снижают затраты или повышают прибыль, однако не являются жизненно необходимыми;

в необходимые вложения, которые повышают прибыль.

Ответ: а, б.

**45. После разработки инвестиционного бюджета может быть разработан план:**

а кредитный план;

б план денежных потоков.

Ответ: а.

**46. Для осуществления кредитного плана необходимо:**

а из общего объема инвестиций вычесть сумму амортизационных отчислений;

б сформировать бюджет продаж;

в определить источники финансирования капитальных вложений.

Ответ: а, в.

**47. Классификация денежных потоков:**

а по масштабам обслуживания хозяйственного процесса;

б по направлению движения денежных средств;

в по видам хозяйственной деятельности;

г по определению источников финансирования капитальных вложений.

Ответ: а, б, в.

**48. Наиболее характерные источники поступления денежных средств:**

а от продажи товаров и оказания услуг;

б от аренды, гонорары, комиссионные вознаграждения и иные доходы;  
в от нахождения материалов в пути.  
Ответ: а, б.

**49. Оттоки денежных средств по инвестиционной деятельности:**

а денежные платежи, связанные с приобретением имущества, машин и оборудования, нематериальных и прочих внеоборотных активов;  
б денежные платежи арендатора для уменьшения задолженности по финансовой аренде и пр.  
Ответ: а.

**50. Оттоки денежных средств по финансовой деятельности:**

а выплаты кредиторам предприятия;  
б платежи, относящиеся к акционерному капиталу и долговым инструментам.  
Ответ: а, б.

**51. Источники денежных средств по основной операционной деятельности:**

а от продажи товаров и оказания услуг;  
б от страховой компании в виде страхового возмещения и иные доходы;  
в от продажи имущества, машин и оборудования, нематериальных и прочих внеоборотных активов.  
Ответ: а, б.

**52. Источники поступления денежных средств по инвестиционной деятельности:**

а от продажи имущества, машин и оборудования, нематериальных и прочих внеоборотных активов;  
б от продаж товаров и оказания услуг.  
Ответ: а.

**53. Задачи анализа движения денежных средств:**

а оценить способность предприятия погасить свои обязательства по всем расчетам;  
б планирование операций;  
в оборачиваемость активов.  
Ответ: а.

**54. Бюджет денежных средств можно составить:**

а прямым методом;  
б косвенным методом;  
в кассовым методом;  
г методом начислений.  
Ответ: а, б.

**55. Планирование потоков денежных средств происходит по:**

а трем основным направлениям;  
б двум основным направлениям;  
в четырех основным направлениям.  
Ответ: а.

**56. Инвестиционная деятельность относится к основным направлениям:**

а прямого метода;  
б косвенного метода.  
Ответ: а.

**57. Прямой метод основывается на:**

- а исчисление притока и оттока денежных средств;
- б последовательной корректировке чистой прибыли в связи с изменениями в активах коммерческой организации.

Ответ: а.

**58. Прогноз баланса - это:**

а завершающий этап в составлении бюджета предприятия;

б один из самых важных и сложных этапов в бюджетировании.

Ответ: а.

**59. Основными задачами финансового планирования деятельности предприятия являются:**

- а обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- б соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- в оборачиваемость активов;
- г консолидация фактических данных.

Ответ: а, б.

**60. Платежеспособность относится к:**

- а принципам финансового планирования;
- б основным задачам финансового планирования.

Ответ: б.

**61. Контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью фирмы относится к:**

- а основным задачам финансового планирования;
- б принципам финансового планирования.

Ответ: а.

**62. Финансовое соотношение сроков это когда:**

- а получение и использование средств должно происходить в установленные сроки;
- б для капитальных вложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования.

Ответ: а.

**63. При планировании пассива баланса оценивают следующие статьи:**

- а долгосрочные пассивы;
- б размер уставного капитала;
- в запасы материалов и готовой продукции.

Ответ: а, б.

**64. При планировании актива баланса оценивают следующие статьи:**

- а дебиторскую задолженность;
- б кассу, расчетные счета, включающие остаток денежных средств на конец периода;
- в размер уставного капитала.

Ответ: а, б.

**65. Этапы бюджетного процесса:**

- а разработка проекта сводного бюджета;

б анализ исполнения бюджета текущего года;  
в регулирование экономических направлений через государственную систему налогообложения.

Ответ: а, б.

**66. Утверждать сводный бюджет могут:**

а правление;  
б общее собрание акционеров;  
в государственная дума.

Ответ: а, б.

**67. Центры финансовой ответственности:**

а затрат;  
б инвестиций;  
в расчетно-аналитический.

Ответ: а, б.

**68. Принципы выделения центра финансовой ответственности в коммерческой организации:**

а функциональный;  
б сходства структуры затрат;  
в расчетно-аналитический.

Ответ: а, б.

**69. Успешно функционировать центр финансовой ответственности может при соблюдении следующих условий:**

а разделение показателей затрат и выручки на регулируемые и нерегулируемые;  
б уменьшением номинальной стоимости акций.

Ответ: а.

**70. Соответствие организационной структуре выделяется в:**

а принципах центра финансовой ответственности;  
б условиях центра финансовой ответственности.

Ответ: а.

**71. Формирование центров затрат способствует:**

а обеспечению текущей производственной деятельности;  
б рационализации структуры и сокращению расходов.

Ответ: б.

**72. Бюджетный процесс представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий последовательных:**

а три этапа;  
б четыре этапа.

Ответ: а.

**73. Главная цель центра прибыли:**

а максимизация прибыли;  
б движение финансовых ресурсов.

Ответ: а.

**74. Главная цель центра инвестиций:**



а максимизация рыночной стоимости дочерней компании;  
б максимизация прибыли.  
Ответ: а.

**75. Структурное подразделение предприятия, руководитель которого в выделенном бюджете отвечает за максимизацию дохода от продаж, не имеет полномочий по варьированию ценами и ограничен в расходовании средств - это:**

а центр доходов;  
б центр инвестиции.  
Ответ: а.

**76. Выделенные в обособленные бизнес-единицы производственные подразделения, как правило:**

а центр прибыли;  
б центры инвестиций.  
Ответ: а.

**77. Сегменты бизнеса, руководители которых одновременно контролируют доходы, затраты своих подразделений, а также эффективность вложенных в них средств - это:**

а центры инвестиций;  
б центры прибыли;  
в центры доходов.  
Ответ: а.

**78. Порядок консолидации бюджетов в сводный бюджет предприятия, включающий:**

а технологии бюджетирования;  
б организации бюджетирования.  
Ответ: а.

**79. Этапы бюджетного процесса, предусматривающие формирование:**

а организации бюджетирования;  
б использование информационных технологий.  
Ответ: а.

**80. Создание структуры бюджетов определяют:**

а общую схему формирования сводного бюджета предприятия;  
б формируют учетно-финансовую политику предприятия.  
Ответ: а.

**81. Бюджет коммерческих расходов формируется на основе бюджета ...**

доходов и расходов  
производственных запасов  
производства  
продаж

**82. График бюджетирования определяет сроки и порядок ...**

разработки и согласования бюджетов  
представления и утверждения бюджетов  
составления отчетов об исполнении бюджетов  
проведения план-факторного анализа

**83. KPI - это ...**

показатели деловой активности и рентабельности  
ключевые показатели, позволяющие оценить степень достижения запланированных целей организации  
показатели ликвидности и платежеспособности  
показатели финансовой устойчивости и рентабельности

**84. К специальным бюджетам относится ...**

бюджет доходов и расходов  
кредитный план  
бюджет производственных расходов  
бюджет коммерческих расходов

**85. При составлении бюджета ... необходимо выделить канцелярские расходы, представительские расходы, затраты на курсы повышения квалификации**

коммерческих расходов  
управленческих расходов  
общепроизводственных затрат  
производственных затрат

**86. К принципам эффективного бюджетирования относят ...**

статичность  
непрерывность  
гибкость  
прозрачность

**87. Бюджет, основанный на добавлении очередного бюджетного периода при окончании текущего, - это бюджет ...**

«от достигнутого»  
гибкий  
оперативный  
прогнозный

**88. Основным инструментом бюджетного контроллинга является ...**

маркетинговые исследования  
маржинальный анализ  
план-фактный анализ  
ретроспективный анализ

**89. Бюджет ... относится к специальным бюджетам**

накладных расходов  
управленческих расходов  
налогов  
прямых затрат труда

**90. К недостаткам подхода, в соответствии с которым ответственным за подготовку бюджетов назначается подразделение, не отвечающее за их выполнение, можно отнести**

...  
более сложный регламент бюджетирования  
ответственные за исполнение могут самоотстраниться от процесса планирования  
большой контроль при подготовке бюджетов  
возможна потеря качества и срыв сроков подготовки бюджетов

**91. Понятия «бюджет», «смета» и «финансовый план» взаимосвязаны между собой в последовательности:...**

финансовый план -> бюджет-> смета  
бюджет -> смета -> финансовый план  
смета -> бюджет -> финансовый план  
смета -> финансовый план -> бюджет

**92. К центрам финансовой ответственности относят центр ...**

затрат  
риска  
инвестиций  
денежных средств

**93. В зависимости от направления движения информационных потоков бюджетирование бывает ...**

гибким  
переходящим  
постатейным  
«сверху вниз»

**94. Срок, по истечении которого сопоставляются плановые и фактические показатели, вносятся коррективы в бюджеты, - это ...**

минимальный бюджетный период  
общий бюджетный период  
бюджетный цикл  
период директивного планирования

**95. К центрам затрат относят ...**

отдел финансового планирования  
бухгалтерию  
отдел снабжения  
отдел продаж

**96. Расставьте в правильной последовательности действия со стороны менеджмента для организации контроля исполнения бюджета:**

Тип ответа: Сортировка  
1 анализ исполнения бюджета  
2 анализ причин отклонений  
3 принятие управленческих решений  
4 выявление и оценка отклонений

**97. Неверно, что к задачам бюджетирования относится ...**

обеспечение прозрачности бизнеса  
создание базы для оценки достигнутых результатов  
способствование координации и коммуникации между структурными подразделениями организации  
формализация маркетинговых процедур в организации

**98. Бюджет ... в первую очередь разрабатывается в процессе операционного планирования производственной деятельности организации**

производства  
продаж

доходов и расходов  
прямых материальных затрат

**99. Бюджет ... предназначен для планирования финансовых результатов работы организации**

продаж  
доходов и расходов  
поступления денежных средств  
движения денежных средств

**100. Занижение плановых показателей ...**

полезно, поскольку свидетельствует об осмотрительности менеджеров  
дезориентирует, не нацеливает на максимальную отдачу  
приводит к распылению внеплановых доходов

**101. К объектам стратегического бюджетирования относятся ...**

корпорация  
компании  
структурные подразделения

**102. Процесс бюджетирования «сверху-вниз»...**

характеризуется позитивным отношением менеджеров на более низких уровнях управления  
требует наличия генеральных бюджетных директив  
лучше отражает организационные цели  
осуществляется работниками, непосредственно участвующими в процессе производства

**103... позволяет оценить устойчивость организации, ликвидность ее активов, соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, соотношение собственных и заемных средств**

Бюджет движения денежных средств  
Бюджет доходов и расходов  
Прогнозный баланс  
Бюджет продаж

**104. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC) строится в рамках ... взаимно интегрированных основных проекций**

двух  
трех  
четырёх  
пяти

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

продаж  
коммерческих расходов  
производства  
прямых затрат на производство

**106. Основной инструмент бюджетного контроллинга - это ...**

маркетинговые исследования  
маржинальный анализ  
план-фактный анализ

ретроспективный анализ

**107. Отклонение следует признать нормальным, если разница между фактическим значением и запланированным по той или иной статье бюджета ...**

не превышает значения среднеквадратического отклонения  
находится в интервале от одного до двух среднеквадратических отклонений  
в два раза превышает значение среднеквадратического отклонения

**108. По функциональному назначению выделяют ...**

стратегический бюджет  
бюджет центра финансовой ответственности  
фактический (исполненный) бюджет  
операционные бюджеты

**109. Группа ... бюджеты не меняет свой состав независимо от вида деятельности предприятия, информационных потребностей, размера предприятия и прочих факторов, влияющих на бюджетную модель**

финансовые  
операционные  
вспомогательные

**110. Целью бюджетирования является ...**

формализация процесса планирования  
создание базы для оценки достигнутых результатов  
способствование координации и коммуникации между структурными подразделениями предприятия  
повышение эффективности деятельности предприятия

**111. По длительности планируемого периода выделяют ... бюджет**

текущий  
перспективный  
месячный  
квартальный

**112. Ограничение сумм по каждой статье расходов в течение бюджетного периода без возможности использования сэкономленных по одной статье средств на другие расходы - это метод ... бюджетирования**

жесткого  
гибкого  
постатейного  
истекающего

**113. Формирование финансовой структуры относится к ...**

этапам постановки системы бюджетирования на предприятии  
целям бюджетирования  
задачам бюджетирования  
функциям бюджетирования

**114. Центр прибыли может включать центр ...**

инвестиций  
доходов  
затрат

**115. По отношению к уровню интеграции управленческой информации выделяют ... бюджет**

консолидированный  
тактический  
финансовый  
плановый

**116. Бюджет продаж составляют с учетом ...**

объема продаж предпланового периода  
ценовой политики  
географии сбыта  
подготовки прогноза продаж  
квалификации и опыта разработчиков

**117. Создание структуры бюджетов относится к ...**

этапам постановки системы бюджетирования на предприятии  
основным частям бюджетирования  
целям бюджетирования  
задачам бюджетирования

**118. Косвенные расходы на оплату труда могут включаться в бюджет ... расходов**

общепроизводственных  
управленческих  
коммерческих  
прямых  
производственных и сбытовых

**119. Организация бюджетирования предусматривает...**

формирование финансовой структуры предприятия  
формирование бюджетного регламента  
формирование порядка консолидации бюджетов в сводный бюджет предприятия  
использование информационных систем управления

**120. Верно, что к задачам, решаемым с помощью бюджетирования, относят**

планирование операций  
координирование различных бизнесов и структурных подразделений  
согласование интересов работников предприятия  
оборачиваемость активов

**121. К недостаткам проведения финансовой структуризации можно отнести ...**

разделение ответственности между подразделениями (кто и за что на предприятии реально отвечает)  
возможность оценить результаты и оперативно скоординировать действия подразделений  
возможность создать грамотную систему мотивации сотрудников для выполнения поставленных задач  
невозможность бюджетирования бизнес-процессов

**122. Использование информационных технологий в бюджетировании позволяют ...**

разработать различные сценарии будущего финансового состояния предприятия  
создать финансовую структуру предприятия

оперативно собирать и обрабатывать данные  
оптимизировать решение финансирования

**123. В качестве объекта бюджетирования можно рассматривать ...**

холдинг или отдельное предприятие  
отдельные бизнес-единицы, структурные подразделения предприятия  
проекты  
персонал

**124. К базовым элементам бюджетирования относятся ...**

технология бюджетирования  
организация бюджетирования  
использование информационных технологий  
оптимизация решений финансирования

**125. Бюджет производства строится на основе бюджета ...**

общепроизводственных расходов  
продаж  
производственных расходов  
материальных затрат

***Практико-ориентированные задания:***

**Задача №1 (Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации)**

По имеющимся данным рассчитать безубыточный объем продаж для предприятия в натуральном и стоимостном выражении.

Исходные данные:

- Текущий объем производства = 120 шт.
- Цена реализации = 2700 ден. ед.
- Средние постоянные затраты = 750 ден. ед.

Средние затраты = 3000 ден. ед.

Ответ:

1. Рассчитываем постоянные затраты:

$$З_{\text{пост}} = \text{ОП} * З_{\text{пост}}(\text{ед}),$$

где ОП – текущий объем производства, шт.;

$З_{\text{пост}}(\text{ед})$  – средние постоянные затраты, ден. ед. / шт.

$$З_{\text{пост}} = 120 * 750 = 90000 \text{ ден. ед.}$$

2. Рассчитываем средние переменные затраты:

$$З_{\text{пер}}(\text{ед}) = З_{\text{общ}}(\text{ед}) - З_{\text{пост}}(\text{ед}),$$

где  $З_{\text{общ}}(\text{ед})$  – средние затраты, ден. ед. / шт.

$$З_{\text{пер}}(\text{ед}) = 3000 - 750 = 2250 \text{ ден. ед. / шт.}$$

3. Безубыточный объем продаж – это объем продаж, при котором предприятие не получает ни прибыли, ни убытков. Другими словами, сумма получаемой выручки покрывает только постоянные и переменные затраты. Безубыточный объем продаж в натуральном выражении рассчитывается по формуле:

$$\text{БО} = З_{\text{пост}} / (\text{Ц} - З_{\text{пер}}(\text{ед})),$$

где Ц – цена реализации, ден. ед. / шт.

$$\text{БО} = 90000 / (2700 - 2250) = 200 \text{ шт.}$$

4. Безубыточный объем продаж в стоимостном выражении составляет:

$$\text{БО}_{\text{ст}} = \text{БО}_{\text{нат}} * \text{Ц} = 200 * 2700 = 540000 \text{ ден. ед.}$$

Таким образом, безубыточный объем продаж для предприятия в натуральном выражении составляет 200 шт., в стоимостном выражении – 540000 ден. ед. Безубыточный объем продаж (200 ед.) существенно ниже текущего объема продаж (120 ед.). Это говорит о том, что предприятие получает убыток. Для того, чтобы сумма прибыли была равна нулю, объем продаж должен составить 200 ед., а для того, чтобы получить прибыль, объем продаж должен быть больше 200 ед.

### Задача №2 (Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации)

Имеются следующие данные о результатах деятельности компании. Объем продаж \$2000, Расходы \$850, Чистая прибыль \$1150, Активы \$5000, Общая задолженность \$3000, Собственный капитал \$2000, Активы и расходы изменяются пропорционально объему продаж. Дивиденды не выплачиваются. Ожидается в следующем году достичь объема продаж \$2300. Определите потребности во внешнем финансировании.

Ответ:

1. Рассчитываем чистую прибыль на следующий год, учитывая, что и расходы увеличиваются пропорционально росту объема продаж:

$$ЧП_{сл} = 2300 - 850 \cdot \frac{2300}{2000} = 1322,5\$$$

2. Дивиденды не выплачиваются, следовательно, вся сумма чистой прибыли (977,5\$) пойдет на увеличение собственного капитала, величина которого в результате составит:

$$СК_{сл} = 2000 + 1322,5 = 3322,5\$$$

3. Величина активов увеличивается пропорционально объему продаж и составит:

$$А_{сл} = 5000 \cdot \frac{2300}{2000} = 5750\$$$

4. Величина заемного капитала – это разница между активами и собственными капиталом:

$$ЗК_{сл} = А_{сл} - СК_{сл} = 5750 - 3322,5 = 2427,5\$$$

Таким образом, при описанных условиях компания не будет испытывать потребности в привлечении дополнительного финансирования, а заемный капитал даже сократится с 3000 до 2427,5\$.

### Задача №3 (Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации)

Проанализируйте представленные ниже форматы фиксированного (Таблица 2) и гибкого (Таблица 32) бюджета, составленных по МВЗ «Участок сборки». Заполните пустые ячейки таблиц.

Фиксированный бюджет МВЗ «Участок сборки»

Показатель	Бюджетное задание (план)	Исполнение бюджета (факт)	Отклонение (+/-)
Производство, единиц продукции	6000	5800	
Затраты на оплату труда основного персонала, руб.	39000	38500	
Затраты на оплату труда вспомогательных рабочих, руб.	6000	5950	
Расходы по счетам коммунальных служб	900	870	
Расходы на ремонт	300	295	
Итого			

Гибкий бюджет МВЗ «Участок сборки»

Показатель	Коэф. Реагирования затрат	Бюджетное задание (план) в расчете на	Исполнение бюджета (факт) в расчете на 5800	Отклонение (+/-)



	(затраты/объем выпуска)	5800 ед.	ед.	
Производство, единиц продукции	6,5		38500	
Затраты на оплату труда основного персонала, руб.	1,00		5950	
Затраты на оплату труда вспомогательных рабочих, руб.	0,15		870	
Расходы по счетам коммунальных служб	0,05		295	
Расходы на ремонт				
Итого				

#### Задача №4 (Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы)

Спрос на товар А предъявляют три покупателя. Первый согласен платить за 1 экземпляр товара – 10 руб., второй – 7 руб., третий – 5 руб. Предложение производителя составляет 1 экземпляр товара А при издержках на его производство – 7 руб. Спрашивается, по какой цене производитель продаст свой товар? По какой цене сможет продать свой товар производитель, если он увеличит производство до 3 единиц при тех же издержках на единицу товара? Будет ли он сокращать предложение товара и до какого предела?

Ответ:

Если предложение производителя составляет 1 экземпляр товара А при издержках на его производство – 7 руб., то этот производитель, максимизируя прибыль, реализует 1 экземпляр товара первому покупателю. Прибыль при этом составит  $10-7=3$  руб.

Если производитель увеличит производство до 3 единиц при тех же издержках на единицу товара, то, применяя гибкую ценовую политику, реализовать эти 3 экземпляра он сможет первому покупателю по 10 руб., второму – по 7 руб., третьему – по 5 руб. Средняя цена реализации составит:

$$(10+7+5)/3=7,33 \text{ руб.}$$

Прибыль производителя при этом составит:

$$(7,33-7)*3=0,99=1 \text{ руб.}$$

Для того, чтобы сказать, до какого предела производитель снизит уровень производства, рассчитаем его прибыль при реализации двух единиц продукции и сравним полученные результаты.

Произведя две единицы продукции, производитель, применяя гибкую ценовую политику, реализует их первому покупателю по цене 10 руб., второму покупателю – по 7 руб. Средняя цена реализации составит:

$$(10+7)/2=8,5 \text{ руб.}$$

Прибыль этом составит:

$$(8,5-7)*2=3 \text{ руб.}$$

Таким образом, производитель имеет три альтернативы производства, две из которых дают максимальную для этого производителя прибыль – 3 руб.

#### Задача №5 (Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы)

Рассчитайте планируемую чистую прибыль на акцию в будущем году, если планируется возрастание выручки от реализации на 20%, чистая прибыль на акцию в текущем году достигла 1,904 тыс. руб. при силе воздействия операционного рычага 1,43 и силе воздействия финансового рычага 2.

Ответ:

В финансовом менеджменте одна из главных закономерностей гласит: чем больше сила воздействия операционного рычага (или чем больше постоянные затраты), тем более чувствителен нетто-результат эксплуатации инвестиций к изменениям объема продаж и выручки от реализации. Кроме того, чем выше уровень эффекта финансового рычага, тем более чувствительна чистая прибыль на акцию к изменениям нетто-результата эксплуатации инвестиций.

Поэтому по мере одновременного увеличения с воздействия операционного и финансового рычагов все менее и менее значительные изменения физического объема реализации и выручки приводят ко все более и более масштабным изменениям чистой прибыли на акцию. Этот тезис выражается в формуле сопряженного эффекта операционного и финансового рычагов:

$$СЭ=СВОР*СВФР,$$

где СВОР – сила воздействия операционного рычага (левериджа);

СВФР – сила воздействия финансового рычага (левериджа).

Величина сопряженного рычага составляет:

$$СЭ=1,43*2=2,86.$$

Результаты вычисления по этой формуле указывают на уровень совокупного риска, связанного с предприятием, и отвечают на вопрос, на сколько процентов изменяется чистая прибыль на акцию при изменении объема продаж (выручки от реализации) на один процент. Следовательно, при росте выручки на 20%, чистая прибыль на акцию увеличивается на 57,2% (20\*2,86). Таким образом, если в текущем чистая прибыль на акцию составляла 1,904 тыс. руб., то в планируемом году эта величина составит:

$$Ппл=1,904*(1+57,2/100)=2,993 \text{ тыс. руб.}$$

#### **Задача №6 (Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы)**

Предложите алгоритм процесса бюджетирования, если узким местом деятельности организации является:

а) процесс производства, т.е. имеется избыток спроса и ограничение по производственным мощностям;

б) процесс снабжения, например, комплектующие, являющиеся неотъемлемым компонентом готовых изделий производятся только на двух отечественных предприятиях.

#### **Задача №7 (Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы)**

Придумайте и предложите концептуальную схему декомпозиции индикативных показателей бюджетного планирования, если Совет директоров организации определил в качестве ключевого показателя высшего уровня иерархии:

а) размер операционной прибыли;

б) показатель экономической добавленной стоимости;

в) показатель рентабельности собственного капитала;

#### **Задача №8 (Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы)**

Крупная автомобильная корпорация объединяет в своей структуре ряд предприятий, связанных единой технологической цепочкой, в частности: металлургический завод, предприятие по производству двигателей, предприятия сборки и торговую компанию. Финансовые потоки компании выстроены на основе трансфертных цен. Ваша задача составить концептуальную схему консолидации данных бюджета движения денежных средств для материнской (холдинговой) компании, используя правила консолидации

отчетности по МСФО и сведения Интернет источников. Опишите процедуры консолидации текстуально.

**Задача № 9(Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав структура, порядок составления)**

Фабрика «Pets» занимается производством и оптовыми продажами кормов для кошек. Основными покупателями являются зоомагазины. Исходя из данных бюджета продаж (Таблица 1) и предполагаемых остатков кормов на складе готовой продукции, предоставленных планово-аналитическим отделом (Таблица 2) составьте бюджет выпуска готовой продукции (Таблица 3). При расчетах используйте следующие сведения о продукции: – сухой корм продается в пластиковых упаковках по 5 кг.; – витаминные добавки реализуются в блистерах по 10 шт.; – консервы производятся в консервных банках по 350 г. и реализуются в полиэтиленовых упаковках по 16 банок. Кроме того, необходимо принять во внимание, что складской учет готовой продукции ведется в двух аналитических разрезах: по количеству упаковок и в килограммах для кормов, в граммах для витаминных добавок.

**Таблица 1**

**Данные бюджета продаж на 20xx год**

Наименование изделий	Планируемые продажи, поквартально				Итого за год
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Сухой корм, тыс. уп.	1700	2500	2600	2700	9500
Витаминные добавки, тыс. уп.	2200	2150	2250	2200	8800
Консервы в банках, тыс. уп.	1280	1110	2100	2120	6610

**Таблица 2**

**Данные планово-аналитического отдела о прогнозируемых остатках готовой продукции на складе организации**

Показатели	Бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Запас готовой продукции на начало периода.				
Сухой корм, тыс. уп.	75	90	105	105
Витаминные добавки, тыс. уп.	23	38	30	35
Консервы в банках, тыс. уп.	17	15	18	16
Запас готовой продукции на конец периода				
Сухой корм, тыс. уп.	90	105	105	98
Витаминные добавки, тыс. уп.	38	30	35	26
Консервы в банках, тыс. уп.	15	18	16	17

**Таблица 3**

**Бюджет выпуска готовой продукции**

Показатели	Бюджетный период				
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Сухой корм: в тыс. уп. в кг					
Витаминные добавки: в тыс. уп. в кг					
Консервы в банках, в тыс. уп. в гр.					

**Задача №10 (Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав структура, порядок составления)**

На основании данных бюджета продаж и ставок переменных коммерческих расходов на один рубль объема продаж, предоставленных отделом сбыта (Таблица 4), и данных о постоянных коммерческих расходах, предоставленных планово-экономическим отделом (Таблица 5), составьте бюджет коммерческих расходов (Таблица 6).

**Таблица 4**

**Данные о плановых объемах продаж и ставках переменных коммерческих расходов из отдела сбыта на 20xx год**

Показатели	Бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Планируемые продажи, тыс. руб.	47600	38200	48500	50400
Комиссионные на 1 рубль продаж	1,0 %	1,0 %	1,0 %	1,0 %
Затраты на рекламу на 1 рубль продаж	0,3 %	0,3 %	0,3 %	0,3 %
Премияльные на 1 рубль продаж	0,2 %	0,2 %	0,2 %	0,2 %

**Таблица 5**

**Прогноз постоянных коммерческих расходов на 20xx год (тыс. руб.)**

Показатели	Бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Затраты на маркетинг	100	100	100	100
Зар.плата управленческого персонала отдела сбыта	90	92	94	96
Канцелярские расходы	80	80	81	81

**Таблица 6**

**Бюджет коммерческих расходов на 20xx год (тыс. руб.)**

Показатели	Бюджетные период
------------	------------------

Планируемые продажи	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Затраты на рекламу					
Затраты на маркетинг					
Зар. плата управленческого персонала сбыта					
Премии на 1 рубль продаж					
Единый социальный налог					
Комиссионные					
Канцелярские расходы					
Итого					

**Задача № 11 (Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации)**

Стоимость новой техники 200 тыс. ден. ед., производительность – 90000 изделий в год. Стоимость действующего оборудования 86 тыс. ден. ед., производительность – 78 тыс. изделий в год.

Определить удельные капитальные вложения и указать значения этого показателя для расчета экономической эффективности новой техники.

Ответ:

Удельные капитальные вложения представляют собой сумму денежных средств, которую необходимо вложить в производство одной единицы продукции.

Исходя из параметров и стоимостных характеристик действующего оборудования, данный показатель составляет:

$$Уквд=86000/78000=1,103 \text{ ден. ед./ед.}$$

Для нового оборудования показатель удельных капитальных вложений составляет:

$$Уквн=200000/90000=2,222 \text{ ден. ед./ед.}$$

Таким образом, удельные капитальные вложения при внедрении нового оборудования увеличиваются почти в два раза. Однако при расчете экономической эффективности следует принимать во внимание динамику производительности оборудования и затраты на производство единицы продукции.

**Задача №12 (Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации)**

При данном процессе производства средний продукт работы блока автоматической линии составляет 10 заготовок в час, а предельный продукт – 15 заготовок за час. Стоимость одного часа работы блока – 40 рублей. Определите средние переменные и предельные издержки в данном случае. Что можно сказать о динамике себестоимости продукции при увеличении объема производства?

Ответ:

Средние переменные издержки равны стоимости одного часа работы, деленные на количество единиц готового продукта:  $40/10=4$  руб. Аналогично определяются предельные издержки:  $40/15=3,66$  руб. Поскольку средние переменные издержки меньше предельных ( $4 > 3,66$ ), при росте объема производства себестоимость каждой заготовки будет расти.

**Задача №13 (Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации)**

По плану должно быть выпущено продукции 500,0 тонн в год при средней оптовой цене за 1т – 6500 рублей. Фактически реализация продукции составила 5000 тыс. рублей. Произвести анализ выполнения плана, сделать выводы и предложения.

Ответ:

По плану должно быть выпущено продукции  $Опл=500$  тонн в год при средней оптовой цене за 1т –  $Цопл=6500$  руб. Следовательно, стоимость выпущенной продукции по плану составляет:

$Рпл=Опл*Цпл=500*6500=3250000$  руб.

Фактическая стоимость по условию задачи равна  $Рф=5000$  тыс. руб.

Коэффициент выполнения плана рассчитывается по формуле:

$Квп=Рф/Рпл=5000000/3250000=1,538$  (153,8%).

Полученный результат говорит о том, что план перевыполнен на 53,8%.

Предложения. Повышению уровня выполнения плановых заданий будут способствовать:

- жесткая регламентация производственного процесса;
- хорошо налаженный контроль выполнения плана производства на каждой стадии производственного процесса;
- внедрение системы планово-предупредительных ремонтов оборудования и т.д.

#### **Задача №14 (Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования)**

ОАО «Холодок» занимается производством прохладительных напитков. Подразделение, для которого необходимо составить и проанализировать бюджеты, производит три вида напитков: «Колибри», «Лимонад», «Крем-сода». На первом этапе бюджетного процесса в организации осуществляется подготовка плановых бюджетов на следующий отчетный год. В соответствии с положением о бюджетировании, финансовый директор контролирует составление системы бюджетов, предварительно запросив необходимые данные из других отделов организации. Согласно действующему бюджетному регламенту порядок составления бюджетов следующий:

- на основе данных прогноза продаж из отдела маркетинга и прогноза цен из планово-экономического отдела (ПЭО) экономист финансового отдела составляет бюджет продаж по установленному формату;
- на основе данных юридического отдела о заключенных договорах и условиях оплаты покупателей за продукцию в финансовом отделе составляется плановый бюджет поступлений денежных средств от покупателей;
- далее на основе прогноза остатков готовой продукции на складе и размера НЗП, рассчитанных экономистом ПЭО, составляется бюджет запасов готовой продукции и рассчитывается объем производства в натуральном выражении;
- расчет потребности в материалах на производственную программу и бюджет затрат на материалы на производственную программу осуществляется на основе данных планово-диспетчерского отдела (ПДО) о нормах расхода материалов с учетом возможного брака и отходов производства;
- на основе данных отдела снабжения о ценах на материалы, сведений о запасах каждого вида материала, составляется бюджет закупок;
- условия поставок служат основой составления бюджета оплаты за материалы;
- далее составляются производственные бюджеты, в частности, на основе данных ОТИЗ (отдела труда и заработной платы) составляется бюджет затрат на оплату труда с графиком выплаты заработной платы, бюджет накладных расходов, бюджет управленческих расходов;
- с использованием данных бюджета продаж и данных отдела маркетинга составляется бюджет коммерческих расходов. После составления операционных бюджетов в финансовом отделе начинается подготовка финансовых бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджета балансового листа.

Вы учетной политике организации установлено, что амортизация начисляется линейным методом, оценка материальных затрат осуществляется методом средневзвешенной цены, накладные расходы распределяются на себестоимость пропорционально объему выпуска, управленческие и коммерческие расходы не распределяются. Признание выручки и расходов

осуществляется по методу начисления. Для выполнения второго этапа работы имеются следующие исходные данные: Организация предполагает в 3-м квартале осуществить закупку оборудования для замены старых конвейерных линий. Продажи от функционирования новых линий начнутся в первом квартале следующего бюджетного периода. Общая стоимость оборудования – 2 300 тыс. руб. (без НДС). Если оборудование будет закуплено в начале года, то производство можно начать в четвертом квартале, при этом себестоимость производства снизится на 10 % за счет снижения накладных расходов. Необходимо учесть, что монтаж оборудования займет около месяца после закупки, в течение которого конвейер работать не будет. Для целей финансирования инвестиции рассматриваются несколько вариантов: финансирование за счет собственных средств, за счет кредита или приобретение оборудования в лизинг. Стоимость источников финансирования, соответственно, составляет 30 %, 20 %, 18 % годовых. Финансирование должно удовлетворять следующему условию: остаток денежных средств на счету организации не должен быть менее 30 тыс. руб. и не превышать 100 тыс. руб. В случае превышения лимита финансисты должны оперативно разместить временно свободные денежные средства в краткосрочные финансовые вложения. Условия задания представлены ниже в таблицах:

**Таблица 7**

**Прогноз продаж и цен на продукцию на 20xx год**

Показатели	Прогноз по месяцам тыс. шт.												Всего за год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ожидаемый объем сбыта «Колибри»	25 000	12 000	15 000	15 000	15 000	25 000	25 000	25 000	15 000	15 000	15 000	15 000	25 000
Ожидаемый объем сбыта «Лимонада»	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Ожидаемый объем сбыта «Крем-сода»	25 000	25 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	25 000	25 000	25 000	25 000	25 000
Ожидаемые цены «Колибри»	15,00	15,00	15,00	16,50	16,52	16,53	16,55	16,57	16,58	16,60	16,62	16,63	15,00
Ожидаемые цены «Лимонада»	15,00	15,00	15,00	16,50	16,52	16,53	16,55	16,57	16,58	16,60	16,62	16,63	15,00
Ожидаемые цены «Крем-сода»	15,00	15,00	15,00	16,50	16,52	16,53	16,55	16,57	16,58	16,60	16,62	16,63	15,00

**Таблица 8**

**Условия оплаты покупателей за продукцию по кварталам**

Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал		
	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяцЗ	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяцЗ	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяцЗ	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяцЗ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
«Колибри»	0 %	100 %	0 %	0 %	50 %	50 %	0 %	50 %	50 %	0 %	100 %	0 %
«Лимонад»	0 %	50 %	50 %	0 %	50 %	50 %	0 %	50 %	50 %	0 %	100 %	0 %
«Крем-сода»	50 %	0 %	50 %	20 %	0 %	80 %	50 %	0 %	50 %	0 %	100 %	0 %

**Таблица 9**

**Прогноз остатков готовой продукции на складе на конец периода**

Показатели	Первый квартал, в % от продаж 2-го квартала	Второй квартал, в % от продаж 3-го квартала	Третий квартал, в % от продаж 4-го квартала	Четвертый квартал, тыс. шт.
1	2	3	4	5
«Колибри»	10 %	10 %	10 %	2500
«Лимонад»	5 %	10 %	10 %	2500
«Крем-сода»	5 %	10 %	10 %	2500

**Таблица 10**

**Данные о нормах расхода материалов**

Показатели	Первый квартал		Второй квартал		Третий квартал		Четвертый квартал	
	Норма расхода на 1 шт.	Норма расхода, в руб. на 1 шт.	Норма расхода на 1 шт.	Норма расхода, в руб. на 1 шт.	Норма расхода на 1 шт.	Норма расхода, в руб. на 1 шт.	Норма расхода на 1 шт.	Норма расхода, в руб. на 1 шт.
1	2	2	2	2	3	3	3	3
<b>«Колибри»</b>								
Вода, л.	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5
Наполнитель, гр.	10	2,5	10	2,5	10	3	10	3
<b>«Лимонад»</b>								
Вода, л.	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5
Наполнитель, гр.	10	2,5	10	2,5	10	3	10	3
<b>«Крем-сода»</b>								
Вода, л.	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5	1,5	0,5
Наполнитель, гр.	10	2,5	10	2,5	10	3	10	3

**Таблица 11**

**Сведения о запасах материалов**

Показатели	Первый квартал, в % от закупок 1-го квартала	Второй квартал, в % от закупок 2-го квартала	Третий квартал, в % от закупок 3-го квартала	Четвертый квартал, в % от закупок 4-го квартала
1	2	3	4	5
«Колибри»	10 %	10 %	10 %	10 %
«Лимонад»	5 %	10 %	10 %	10 %
«Крем-сода»	5 %	10 %	10 %	10 %

**Таблица 12**

**Условия поставок материалов**

Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал		
	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>	Предоплата	Оплата в месяц продаж	Оплата через месяц <sup>3</sup>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Материалы	100%			50%	50%		50%	50%			50%	50%

**Таблица 13**

**Сведения о нормах затрат труда и тарифных ставках**



Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал		
	Норма в час.	Ставка, руб. за час	Ставка сверхурочных, руб. час.	Норма в час.	Ставка, руб. за час	Ставка сверхурочных, руб. час.	Норма в час.	Ставка, руб. за час	Ставка сверхурочных, руб. час.	Норма в час.	Ставка, руб. за час	Ставка сверхурочных, руб. час.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Затраты труда на «Колибри»	0,1	50	100	0,1	60	120	0,1	60	120	0,1	70	140
Затраты труда на «Лимонада»	0,1	50	100	0,1	60	120	0,1	60	120	0,1	70	140
Затраты труда на «Крем-сода»	0,1	50	100	0,1	60	120	0,1	60	120	0,1	70	140

**Таблица 14**

**Данные о накладных расходах**

Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Ставка переменных расходов, руб. на шт.													
«Колибри»	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
«Лимонад»	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
«Крем-сода»	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Постоянные расходы, тыс. руб. мес.													
Электроэнергия общего оборудования	2 020	2 020	2 500	2500	2500	2700	2500	2500	2500	2 100	2 120	2 020	
Содержание зданий и сооружений	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Амортизация общего оборудования и зданий	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Аренда зданий и оборудования	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Непрямые материалы	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Транспорт	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Охрана	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Прочие	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

**Таблица 15**

**Данные об управленческих и коммерческих расходах**

Показатели	Первый квартал			Второй квартал			Третий квартал			Четвертый квартал			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Ставка переменных коммерческих расходов, руб. на шт. продаж													
«Колибри»	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
«Лимонад»	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
«Крем-сода»	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Ставка переменных управленческих расходов, руб. на шт. продаж													
«Колибри»	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
«Лимонад»	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
«Крем-сода»	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Постоянные управленческие расходы, тыс. руб. мес.													
Электроэнергия	2 020	2 020	2 500	2500	2500	2700	2500	2500	2500	2 100	2 120	2 020	
Содержание зданий и сооружений	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Амортизация	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Заработная плата АУП	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Командировочные	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Канцелярские расходы	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Прочие	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500

**Таблица 16**

**Расшифровка статей баланса на начало бюджетного периода (с пояснениями)**

Активы:	Сумма, тыс. руб.	Пояснения	Пассивы	Сумма, тыс. руб.
1	2	3	4	5
Оборотные активы:			3 Обязательства:	
Денежные средства	25 500		Кредиторская задолженность перед поставщиками за материалы	301800
Дебиторская задолженность (покупатели и заказчики)	800 200		Предоплачена продукция	12000
Предоплата материалов	100 000		Задолженность по зарплате	150000
Запасы готовой продукции, в т.ч.:		в натуральном выражении, тыс. шт.	Задолженность перед бюджетом:	30000
«Колибри»	37 200	3,5		
«Лимонад»	25 400	2,8	Всего обязательства	493 800
«Крем-сода»	15 200	1,5		
Запасы материала	39 850			
Всего оборотные активы	77 800		4. Собственный капитал	
2. Внеоборотные активы			Уставный капитал	1 505 000
Основные средства	2 848 250		Нераспределенная прибыль	1 799 000
Итого баланс	3 797 800		Итого баланс	3 797 800