

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Серяков Владимир Дмитриевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 15.03.2021 11:49:05  
Уникальный программный идентификатор:  
a8a5e969b08c5e57b011bba6b38ed24f6da2f41a

**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**Кафедра экономики и менеджмента**



**УТВЕРЖДАЮ**

**Ректор**

**В.Д. Серяков**

**«27» августа 2021 г.**

**Рабочая программа учебной дисциплины**

**Планирование и формирование бюджета  
организации**

**Направление подготовки  
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**профиль подготовки: менеджмент организации**

**Квалификация (степень) выпускника – бакалавр**

**Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная**

**Москва – 2021**

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО с учетом рекомендаций и ПрОП ВО по направлению подготовки «Менеджмент»

Автор: к.э.н. Нахапетян К.Г.

Программа одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента «17» августа 2021 г., протокол № 1

Заведующий кафедрой  
экономики и менеджмента



Д.С. Полянский

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Лист изменений  
в рабочей программе

Дата внесенных изменений	Содержание изменений	Подпись

## 1. Наименование дисциплины.

Планирование и формирование бюджета организации

### 1.1. Цели освоения дисциплины

**Цель 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.

### 1.2. Задачи дисциплины

- систематизация представлений о роли финансового планирования и бюджетирования в управлении финансами организаций;
- 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.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих общекультурных и профессиональных компетенций:

- умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления) (ПК-12);

Этап (уровень) освоения компетенц ии*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)		
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>

Этап (уровень) освоения компетенц ии*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)		
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>

## 8. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

ФТД.В.01 Вариативная часть.

«Планирование и формирование бюджета организации» является дисциплиной вариативной части Блока ФТД учебного плана и изучается студентами третьего курса в пятом семестре очной формы обучения.

**9. 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 обучающихся.**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачётные единицы (72 часа).  
Дисциплина предполагает изучение \_\_ тем.

№	Форма обучения	семестр	Общая трудоемкость		В том числе контактная работа с преподавателем			сам. работа	часы	вид контроля
			в з.е.	в часах	всего	лекции /*	семинары, ПЗ/*			
1	Очная	5	2	72	72	16/2	20/4	36		Зачет с оценкой
2	Очно-заочная	5	2	72	72	6/4	10/6	56		Зачет с оценкой
3	Заочная	5	2	72	72	4	6	58	4	Зачет с оценкой

\* в том числе интерактивные занятия (ИЗ)

**10. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.**

### Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего учебных занятий (час)	Аудиторные занятия: (час)					Самостоятельная работа (час)
		всего	лекции	Семинары/ПЗ	Занятия в ИФ	Отчетность	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>5 семестр</b>							
Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	14	14	4	4			6

Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	14	14	4	4			6
Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	12	12	2	4			6
Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	12	12	2	4			6
Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	10	10	2	2			6
Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования	10	10	2	2			6
<b>Зачет с оценкой</b>							
<b>Итого за семестр:</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>16</b>	<b>20</b>			<b>36</b>
<b>Итого за курс</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>16</b>	<b>20</b>			<b>36</b>

*Всего на дисциплину учебным планом отводится 2 зачетных единицы*

#### Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего учебных занятий (час)	Аудиторные занятия: (час)					Самостоятельная работа (час)
		всего	лекции	Семинары/ПЗ	Занятия в ИФ	Отчетность	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>5 семестр</b>							
Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	13	13	1	2			10
Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	13	13	1	2			10
Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	12	12	1	2			9
Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок	12	12	1	2			9



составления							
Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	11	11	1	1			9
Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования	11	11	1	1			9
<b>Зачет с оценкой</b>							
<b>Итого за семестр:</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>6</b>	<b>10</b>			<b>56</b>
<b>Итого за курс</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>6</b>	<b>10</b>			<b>56</b>

*Всего на дисциплину учебным планом отводится 2 зачетных единицы*

### Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего учебных занятий (час)	Аудиторные занятия: (час)					Самостоятельная работа (час)
		всего	лекции	Семинары/ПЗ	Занятия в ИФ	Отчетность	
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>5 семестр</b>							
Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	12	12	1	1			10
Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	12	12	1	1			10
Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	12	12	1	1			10
Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	12	12	1	1			10
Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	10	10		1			9
Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования	10	10		1			9

<b>Зачет с оценкой</b>	<b>4</b>	<b>4</b>				<b>4</b>	
<b>Итого за семестр:</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>4</b>	<b>58</b>
<b>Итого за курс</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>4</b>	<b>58</b>

*Всего на дисциплину учебным планом отводится 2 зачетных единицы*

## **СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **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 стоимостью 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 и 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 EVAtm и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов. Матрица взаимоувязки 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.

#### **11. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

Одним из основных видов деятельности студента является самостоятельная работа, которая включает в себя изучение лекционного материала, учебников и учебных пособий, первоисточников, подготовку докладов, сообщений, выступлений на семинарских занятиях, написание рефератов, выполнение заданий преподавателя.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей студентов. Время и место самостоятельной работы (аудитории института, библиотека) выбираются студентами по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения программы, которая содержит основные требования к знаниям, умениям, навыкам студентов. Обязательно следует вспомнить рекомендации, данные преподавателем, затем приступить к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании темы, необходимо изучить материал с помощью учебника. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела, включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников – работ выдающихся философов и правоведов. Полезно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

### Задания для самостоятельной работы студентов

1. Какова роль финансового планирования в процессе управления организацией? На основе изученной литературы дайте определение финансового планирования, представленное в источнике.
2. Охарактеризуйте долгосрочные финансовые планы организации. Для каких целей они используются?
3. Опишите виды текущих и оперативных финансовых планов. Что представляет собой оперативный финансовый план? Для каких целей и в каких организациях используется кассовый план?
4. Каковы особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности?
5. Что означает понятие «бюджет», когда это понятие появилось впервые?
6. Какова роль бюджетирования в процессе управления финансами организации?
7. Какие концепции оказали наиболее существенное влияние на развитие бюджетирования?
8. Перечислите и кратко охарактеризуйте состав основных компонент бюджетирования: технологии, организации, автоматизации.
9. В чем заключаются основные принципы бюджетирования?
10. Как можно классифицировать виды бюджетов организации? Перечислите основные классификационные признаки и виды бюджетов им соответствующие.
11. Как распределяются риски неисполнения бюджета при краткосрочном и долгосрочном бюджетировании?
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.
13. Охарактеризуйте особенности скользящего бюджетирования. В каких сферах деятельности, и при каких экономических условиях целесообразно применять данный тип бюджета?
14. Перечислите достоинства и недостатки преимущественного бюджета и бюджета с нулевым уровнем.
15. Как классифицируются бюджеты по функциональному назначению? Перечислите основные виды бюджетов.
16. Опишите модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.
17. Какие факторы влияют на последовательность составления плановых бюджетов организации?
18. В каких случаях целесообразно начинать составление плановых бюджетов с процедуры стыковки бюджета продаж и производственных бюджетов?
19. В каких случаях цикл бюджетного планирования начинается с составления бюджета снабжения?
20. Опишите процедуры консолидации плановых бюджетов организации.
21. Какими достоинствами и недостатками обладают методы бюджетирования сверху - вниз и снизу - вверх? Приведите примеры.
22. Перечислите основные целевые показатели, используемые при построении бюджетов.
23. Какие бюджетные показатели целесообразно использовать в качестве целевых, если в организации реализуется концепция управления, ориентированного на создание стоимости?
24. Опишите процедуры бюджетного контроля на различных стадиях процесса бюджетирования.
25. Охарактеризуйте основные принципы учета и анализа отклонений при сравнении плановых и отчетных показателей.

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

Средства оценивания:

- письменные краткие опросы в ходе аудиторных занятий по учебной дисциплине;
- проверка выполненных заданий и упражнений;
- выполнение заданий и упражнений в ходе семинаров;
- ответы на вопросы при проведении зачета с оценкой.

***ФОС для текущего и промежуточного контроля***

Этап (уровень) освоения компетенции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)			ФОС текущего контроля	Промежуточн ая аттестация – зачет с оценкой
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>		

Этап (уровень) освоения компетенции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)			ФОС текущего контроля	Промежуточн ая аттестация – зачет с оценкой
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>		

Этап (уровень) освоения компетенции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5

Критерии оценки уровня овладения студентами компетенции на этапе зачета с использованием теста по учебной дисциплине

оценка		Характеристики ответа студента
Отлично	зачтено	86-100 % правильных ответов
Хорошо		76-85%
Удовлетворительно	незачтено	51-75%
Неудовлетворительно		Менее 50 %

## ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Термин "бюджет" в управленческом учете означает:

- а) план работы организации в долгосрочном периоде;
- б) план работы организации в краткосрочном периоде;
- в) государственный бюджет;

Ответ: б

В управленческом учете выделяют следующие виды бюджетов:

- а) плановые и фактические;
- б) генеральные и частные;
- в) гибкие и статичные;

Ответ: б, в.

В процессе бюджетирования используется:

- а) лишь фактическая, документально подтвержденная бухгалтерская информация;
- б) лишь прогнозные данные и оценки на будущее;
- в) как прогнозные, так и фактические данные;

Ответ: в

Важнейшими функциями бюджета являются:

- а) стратегическое и тактическое планирование деятельности организации;
- б) создается объективная основа оценки результатов деятельности организации в целом и ее подразделений;
- в) координация деятельности различных подразделений организации;
- г) оценка выполнения планов центрами ответственности и их руководителями;

Ответ: а, б, в, г.

Бюджетным циклом в управленческом учете называют:

- а) отчетный период организации;
- б) отчетный период, устанавливаемый руководством центру ответственности;
- в) процесс составления организацией бюджета;
- г) процесс разработки государственного бюджета;

Ответ: в

Этапами бюджетного цикла являются:

- а) планирование деятельности организации и ее центров ответственности;
- б) определение показателей, которые будут использоваться при оценке деятельности;
- в) обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией;
- г) корректировка планов, с учетом предложенных поправок;

Ответ: а, б, в, г.

*Статичный бюджет* – это бюджет, рассчитанный на конкретный уровень деловой активности организации. Это утверждение является:

- а) верным;
- б) верным, если предприятием не разрабатывается гибкий бюджет;

Ответ: а

Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета?

- а) бюджет коммерческих расходов;
- б) бюджет продаж;
- в) бюджет производства;
- г) бюджет себестоимости реализованной продукции.

Ответ: б

Бюджет денежных средств разрабатывается до:

- а) плана прибылей и убытков;
- б) бюджета капитальных вложений;
- в) бюджета продаж;



г) прогнозного бухгалтерского баланса.

Ответ: г

Что является наилучшей основой для оценки результатов деятельности за месяц:

- а) плановые показатели этого месяца;
- б) фактические показатели за предыдущей месяц;
- в) фактические результаты за аналогичный период предыдущего года.

Ответ: а

В процессе подготовки оперативного бюджета последним этапом является подготовка:

- а) плана прибылей и убытков;
- б) прогнозного бухгалтерского баланса;
- в) бюджета денежных средств;

Ответ: а

Для расчета количества материалов, которое необходимо закупить, должен быть подготовлен:

- а) бюджет общепроизводственных расходов;
- б) бюджет коммерческих расходов;
- в) бюджет производства;
- г) бюджет продаж.

Ответ: в

План прибылей и убытков должен быть подготовлен до того как начнется разработка:

- а) бюджета денежных средств и прогнозируемого баланса;
- б) бюджета административных расходов;
- в) бюджета коммерческих затрат;
- г) бюджета общепроизводственных расходов.

Ответ: а

Поведение издержек организации описывается формулой  $Y = 800 + 4X$ . При выпуске 400 единиц изделий планируемые затраты организации составят:

- а) 3 000 руб;
- б) 2 400 руб;
- в) 2 000 руб;

Ответ: б

Предприятие производит 400 единиц изделий. Общая сумма его затрат составляет 80 тыс. руб., размер постоянных расходов – 30 тыс. руб. Гибкий бюджет затрат предприятия может быть представлен в виде:

- а)  $Y = 80\,000 + 125X$ ;
- б)  $Y = 30\,000 + 125X$
- в)  $Y = 50\,000 + 125X$

Ответ: б

Фирма произвела в отчетном году 200 000 единиц продукции. Общие производственные затраты составили 400 тыс. руб., из них 180 тыс. руб. – постоянные расходы. Предполагается, что никаких изменений в используемых производственных методах и ценообразования не произойдет.

Общие затраты для производства 230 000 единиц продукта в следующем году составят:

- а) 433 000 руб;
- б) 400 000 руб;
- в) 350 000 руб;

Ответ: а

Уровнями анализа отклонений фактических затрат от бюджетных являются:

- а) низший и высший;
- б) первый и второй;
- в) арифметический и алгебраический;

г) нулевой, первый, второй и третий.

Ответ: г

Из бюджета продаж предприятия следует, что в октябре будет реализовано 12 500 единиц продукта А и 30 000 единиц продукта Б. Цена реализации продукта А – 20 руб, продукта Б – 30 руб. Вознаграждение, причитающееся коммерческому отделу, составляет 10 % от объемов продаж продукта А и 8% - от продукта Б. В соответствии с бюджетом, отделу продаж будет начислено вознаграждение в сумме:

а) 100 000 руб;

б) 97 000 руб;

в) 105 000 руб;

Ответ: б

Выручка от реализации услуг предприятия составила: в июле – 130 000 руб, августе – 150 000 руб, в сентябре – 140 000 руб. Из опыта поступления денег известно, что 70 % дебиторской задолженности гасится на следующий месяц после оказания услуг, 25 % - через два месяца, а 5 % не гасится вовсе. В сентябре на расчетный счет предприятия поступит:

а) 137 500 руб;

б) 120 000 руб;

в) 140 000 руб;

Ответ: а

Начальные запасы продукции обувной фабрики составляют 10 000 пар обуви. В соответствии с бюджетом к концу периода они должны возрасти вдвое. Бюджетом производства предусмотрен выпуск 40 000 пар обуви. Планируемый объем продаж составит:

а) 60 000 пар;

б) 70 000 пар;

в) 50 000 пар;

г) ни один ответ не верен

Ответ: г

22. К началу планируемого периода запасы ткани швейной фабрики составляли 1000 п.м. Администрация планирует сократить их к концу отчетного периода на 30 %. При этом будет сшито 500 платьев. Расход ткани на 1 платье – 3 п.м. Фабрике придется закупить:

а) 1000 п.м.;

б) 1300 п.м.

в) 1200 п.м.;

Ответ: в

Начальное сальдо бюджета денежных средств – 200 тыс. руб. В октябре предполагаются поступления на расчетный счет – 150 тыс. руб., в кассу – 80 тыс. руб. Планируемые затраты октября:

выплата заработной платы – 40 тыс. руб.;

оплата материалов – 30 тыс. руб.;

погашение процентов за пользование кредитом – 5 тыс. руб.;

оплата коммунальных услуг – 10 тыс. руб.;

амортизация – 8 тыс. руб.;

Конечное сальдо бюджета денежных средств на октябрь составит:

а) 400 тыс. руб.;

б) 300 тыс. руб.;

в) 345 тыс. руб.;

Ответ: в

24. В течении квартала оптовой торговой организацией закуплено товаров на сумму 300 тыс. руб. Товарный запас на начало квартала отсутствовал, на конец квартала

составлял 50 тыс. руб. Все товары продавались с наценкой 30 % на условиях последующей оплаты. В течении квартала на расчетный счет организации поступило 200 тыс. руб. Сальдо по счету 62 "Расчеты с покупателями и заказчиками" на конец квартала составит:

- а) 125 тыс. руб.;
- б) 50 тыс. руб.;
- в) 140 тыс. руб.;

Ответ: а

Бюджетом компании "Альфа" предусмотрена выручка от реализации товаров на сумму 200 тыс. руб., при этом поступление денег на расчетный счет составит 150 тыс. руб.

Общая сумма выплат и платежей ожидается в размере 180 тыс. руб., при этом сальдо конечное в бюджете денежных средств – 25 тыс. руб. В этой связи компании "Альфа" :

- а) достаточно собственных средств;
- б) необходим кредит в размере 55 тыс. руб.;
- в) необходим кредит в размере 30 тыс. руб.;

Ответ: б

Директор муниципального предприятия, занимающегося пассажирскими перевозками, пытается спланировать годовые расходы автопарка, состоящего из 30 автобусов. По одному автобусу имеется следующая информация:

расход горючего – 20 руб. на 100 км пробега;  
амортизация (за год) – 1000 руб.

Расходы по содержанию автопарка при условии, что за год каждый автобус пройдет 10 000 км, составят:

- а) 100 тыс. руб.;
- б) 90 тыс. руб.;
- в) 95 тыс. руб.;

Ответ: б

Используя данные теста 27, спланируйте расходы автопарка при условии пробега каждым автобусом 20 000 км. Выберите правильный ответ:

- а) 150 тыс. руб.;
- б) 200 тыс. руб.;
- в) 180 тыс. руб.;

Ответ: в

Генеральный бюджет организации состоит из двух частей:

- а) частного и финансового бюджетов;
- б) операционного и финансового бюджетов;
- в) гибкого и статического бюджета.

Ответ: б

Операционный бюджет это:

- а) часть генерального бюджета, включающая помимо частных бюджетов, план прибылей и убытков;
- б) часть генерального бюджета, включающая частные бюджеты;
- в) часть генерального бюджета, включающая бюджеты капитальных вложений, движения денежных средств и прогнозируемый баланс.

Ответ: а

Бюджетный цикл состоит из следующих этапов:

- а) планирования с участием всех центров ответственности;
- б) определения показателей для оценки деятельности;
- в) сравнения фактических и плановых показателей;
- г) анализа отклонений фактических показателей от плановых;
- д) обсуждения изменений в планах и их корректировки.

Ответ: а, б, д

Разработка операционного бюджета начинается с определения:

- а) производственного бюджета;
- б) бюджета денежных средств;
- в) бюджета продаж;
- г) план прибылей и убытков.

Ответ: в

Разработка операционного бюджета заканчивается разработкой:

- а) производственного бюджета;
- б) бюджета денежных средств;
- в) бюджета продаж;
- г) плана прибылей и убытков.

Ответ: г

Выберите бюджеты, которые необходимо составлять для построения бюджета себестоимости продукции:

- а) бюджет продаж;
- б) бюджет производства;
- в) бюджет закупок материалов;
- г) бюджет заработной платы;
- д) бюджет общепроизводственных расходов;
- е) бюджет общехозяйственных расходов.

Ответ: б, в, г, д

Гибкий бюджет составляется:

- а) для конкретного уровня деловой активности;
- б) для определенного диапазона деловой активности.

Ответ: б.

## **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ РЕФЕРАТОВ**

1. Бюджетирование в системе финансового менеджмента
2. Бюджетирование в системе управленческого учёта: сущность, значение, порядок разработки
3. Оценка эффективности внедрения системы бюджетирования
4. Типичные ошибки процесса бюджетирования и методы их устранения
5. Влияние организационной структуры на формирование финансовой структуры
6. Проблемы автоматизации системы бюджетирования
7. Антикризисное бюджетирование
8. Бюджетное планирование как способ управления предприятием
9. Процессно-ориентированное бюджетирование
10. Бюджетирование в строительных организациях
11. Место бюджета движения денежных средств в системе управления организацией
12. Преимущества и недостатки бюджетирования
13. Стратегические принципы бюджетирования
14. Контроль выполнения бюджета
15. Управление по центрам ответственности

## **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ С ОЦЕНКОЙ ПО КУРСУ**

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.

#### **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

##### **Основная:**

1. Финансовый менеджмент: учебник для бакалавриата / под ред. Г.Б. Поляка. – М.: Юрайт, 2015.
2. Ковалёв В.В. Финансовый менеджмент. Конспект лекций с задачами и тестами: учеб. пособие / В.В. Ковалёв, Вит.В. Ковалёв. – М.: Проспект, 2015.
3. Румянцева Е.Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2016.
4. Брусов П.Н., Филатова Т.В. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учеб. пособие для бакалавриата. – М.: Кнорус, 2014.
5. Незамайкин В.Н., Юрзина И.Л. Финансовый менеджмент : учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014.
6. Просветов Г.И. Финансовый менеджмент: задачи и решения : учебно-практич. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2014.
7. Морошкин В.А., Ломакин А.Л. Практикум по финансовому менеджменту: технология финансовых расчетов с процентами : учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014.
8. Берзон Н.И., Николашина Н.Н., Тюгай Л.А. Финансовый менеджмент: учебник. – М.: Академия, 2014.

##### **Дополнительная:**

1. Кувшинов М.С. Бухгалтерский учёт и анализ: учеб. пособие для бакалавриата. – М.: Риор; ИНФРА-М, 2016.
2. Лытнева Н.А., Боброва Е.А., Федорова Т.В. Учет, анализ и аудит внешнеэкономической деятельности коммерческих организаций: учеб. пособие для вузов. – М.: Форум, 2014.
3. Вахрушина М.А., Пашкова Л.В. Учёт на предприятиях малого бизнеса: учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2010.
4. Соснаускене О.И., Сергеева Т.Ю., Пименова Е.В. Малые предприятия: регистрация, учёт, налогообложение: практич. пособие. – М.: Омега-Л, 2009.
5. Шадрин Г.В. Экономический анализ. Теория и практика : учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014.
6. Косолапова М.В., Свободин В.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник. – М.: Дашков и К, 2014.
7. Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2010.
8. Казакова Н.А. Финансовый анализ : учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2014.
9. Подольский В.И., Савин А.А. Аудит: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2012

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

<a href="http://www.edu.ru/">http://www.edu.ru/</a>	Федеральный портал «Российское образование»
---	---

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

### *Методические рекомендации для преподавателей*

При проведении первых лекций необходимо обратить особое внимание на активизацию знаний и навыков студентов, выработку умения учиться самостоятельно. Следует продумать методику чтения лекций, обеспечить доступность материала, найти оптимальный темп его изложения. Необходимо дать студентам рекомендации по конспектированию, ведению самостоятельной работы, организовать контроль усвоения пройденного.

При проведении семинаров преподаватель должен четко формулировать цель занятия и основные вопросы. После заслушивания докладов студентов необходимо подчеркнуть положительные аспекты их работы, обратить внимание на имеющиеся неточности и ошибки, дать рекомендации по подготовке к следующим докладам.

При подведении итогов обсуждения намеченных вопросов преподаватель оценивает каждого выступавшего студента, выделяя наиболее активных.

В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может проводить контрольные работы.

Семинар включает в себя также элементы индивидуального собеседования. Преподаватель должен осуществлять контроль работы каждого студента, давать соответствующие рекомендации, в случае необходимости помочь студенту составить план работы по изучению проблем.

Особое внимание следует уделить организации творческих дискуссий по изучаемой проблематике. Студентов следует обучать доказательно излагать собственную точку зрения, корректно анализировать доводы собеседников, умело убеждать в правильности своих аргументов.

### *Методические указания для студентов*

Основными видами аудиторной работы студентов являются *лекции* и *семинарские (практические) занятия*. Студенты не имеют права пропускать занятия без уважительных причин, в противном случае они могут быть не допущены к зачету и экзамену.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации к самостоятельной работе. Обязанность студентов – внимательно слушать и конспектировать лекционный материал; в конспекте рекомендуется оставлять поля для последующей самостоятельной работы над темой.

Семинарские (практические) занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для контроля преподавателем подготовленности студентов; закрепления изученного материала; развития умений и навыков подготовки

докладов, сообщений по экономической проблематике; приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушивается доклад студента. Обсуждение доклада совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам.

В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может проводить контрольные работы.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Примерная тематика докладов, сообщений, вопросов для обсуждения приведена в настоящих рекомендациях. Кроме указанных тем студенты могут по согласованию с преподавателем выбирать и другие интересующие их темы.

Семинары могут проводиться в форме учебных конференций, которые включают в себя выступления студентов с заранее подготовленными докладами на оригинальную экономическую тематику.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает, выставляя в рабочий журнал текущие оценки; студент имеет право ознакомиться с ними.

Основной вид деятельности студента – *самостоятельная работа*, которая включает в себя изучение лекционного материала, учебников и учебных пособий, первоисточников, подготовку докладов, сообщений, выступлений на семинарских занятиях, написание рефератов, выполнение заданий преподавателя.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей студентов. Время и место самостоятельной работы (аудитории института, библиотека) выбираются студентами по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения программы, которая содержит основные требования к знаниям, умениям, навыкам студентов. Обязательно следует вспомнить рекомендации, данные преподавателем, затем приступить к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании темы, необходимо изучить материал с помощью учебника. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела, включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников – работ выдающихся философов и правоведов. Полезно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

## **ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

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

1. Вопросы для обсуждения:
2. Виды финансовых планов организации и их характеристика.



3. Финансовая часть бизнес-плана корпорации Текущее финансовое планирование в корпорации.
4. Оперативное финансовое планирование.
5. Платежный календарь.

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

Вопросы для обсуждения:

1. Бюджетирование как элемент финансового планирования.
2. Функции бюджетирования.
3. Виды бюджетов организации и их классификация.
4. Методы построения бюджетов.

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

Вопросы для обсуждения:

1. Основные этапы финансового планирования организации.
2. Бюджетный цикл и его основные компоненты схема процесса бюджетирования.
3. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла.

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

Вопросы для обсуждения:

1. Виды операционных бюджетов.
2. Бюджет продаж.
3. Бюджет коммерческих расходов.
4. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути.
5. Производственные бюджеты.
6. Балансовый метод планирования материального потока.
7. Нормативный метод планирования.
8. Бюджет затрат на оплату труда.
9. Бюджетирование закупок.
10. Кредитный бюджет организации.

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

Вопросы для обсуждения:

1. Бюджет движения денежных средств.
2. Бюджет доходов и расходов.
3. Бюджет балансового листа.

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

Вопросы для обсуждения:

1. Финансовая структура организации и ее компоненты.
2. Центры финансовой ответственности.
3. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).**

При изучении студентами дисциплины «Бухгалтерский учет» используются следующие технологии:

- технологии проблемного обучения (проблемные лекции, проводимые в форме диалога, решение учебных задач на семинарских и практических занятиях);
- интерактивные технологии;
- информационно-коммуникативные образовательные технологии, например, презентация учебных материалов.

### ***Перечень программного обеспечения:***

Microsoft Office Standard 2010,  
Microsoft Windows 8.

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

- Электронная библиотечная система (ЭБС) ООО «Современные цифровые технологии». Договор №075-09/15 от 11.09.2015г. на оказание услуг по представлению доступа к электронным изданиям. Сайт: [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

- Справочная правовая система «ГАРАНТ» Договор № 164-пл/2014 от 01.01.2014г. ООО «ПРАВОБЕСТ».

- Картотека книгообеспеченности АНО ВО Институт современного образования и информационных технологий. Утверждена ректором института 16 сентября 2015 года.

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Учебные занятия по предмету проводятся в специализированной аудитории. В процессе чтения лекций, проведения семинарских и практических занятий используются наглядные пособия, комплект слайдов, схем.