

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра финансов и кредита

Составитель  
Н. Д. Вагина

## **ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

### **Методические материалы**

Рекомендовано учебно-методической комиссией направления  
подготовки 38.04.01 Экономика  
в качестве электронного издания  
для использования в образовательном процессе

Кемерово 2019

Рецензенты:

Мищенко В. В., кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

Шевелева О. Б., кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

**Вагина Нина Дмитриевна**

**Внутрифирменное бюджетирование** [Электронный ресурс]: методические материалы для обучающихся направления подготовки 38.04.01 Экономика, профиль 03 Практическая экономика, всех форм обучения / сост. Н. Д. Вагина; КузГТУ. – Электрон. издан. – Кемерово, 2019.

Методические материалы включают методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работы обучающихся. Типы заданий охватывают ряд основных тем, читаемых в курсе «Внутрифирменное бюджетирование».

Назначение издания – помощь обучающимся в получении знаний в области финансового планирования на предприятии.

© КузГТУ, 2019

© Вагина Н. Д.,  
составление, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
1.1 Содержание дисциплины в соответствии .....	5
с учебным планом.....	5
1.2 Содержание лекционных занятий.....	5
1.4 Содержание самостоятельной работы.....	20
2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ТЕКУЩЕМ КОНТРОЛЕ.....	22
3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕНА) .....	24
4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ.....	27
ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	27
4.1 Список основной литературы.....	27
4.2 Список дополнительной литературы.....	27
4.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	28
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	31

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Целью освоения дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование» является приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков по применению современной управленческой технологии «бюджетирование».

Теоретической основой дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование» являются знания, полученные студентами при изучении следующих дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Корпоративные финансы», «Инвестиции», «Экономика организации (предприятия)», «Экономико-математические методы».

Теоретические знания и практические навыки, полученные студентами при изучении дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование», могут быть использованы в процессе изучения дисциплин «Контроль и ревизия», «Внешекономическая деятельность организации», «Диагностика и прогнозирование угроз организации», при подготовке выпускной квалификационной работы, выполнении научных студенческих работ.

В результате изучения курса студенты должны:

- иметь представление о том, что такое сводный бюджет предприятия и каковы его цели;
- знать структуру и технологию составления сводного бюджета промышленного предприятия;
- овладеть навыками составления бюджета для малого предприятия;
- уметь производить контроль (мониторинг) исполнения бюджета;
- сформировать системное представление об особенностях процесса бюджетирования в промышленности.

# **1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

## **1.1 Содержание дисциплины в соответствии с учебным планом**

В соответствии с учебным планом специальности изучение дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование» предусматривает проведение лекционных, практических занятий и самостоятельную работу студентов.

Промежуточная аттестация – экзамен по дисциплине.

## **1.2 Содержание лекционных занятий**

### **Тема 1. Введение в «Бюджетирование», основные понятия**

Понятие «бюджетирование» предприятия. Бюджетирование как система управления. Атрибуты системы бюджетирования. Основные элементы бюджетирования. Цели, функции, принципы и направления бюджетирования. Инфраструктура бюджетного процесса. Бюджет и его определяющие характеристики. Бюджет и план. Бюджетный период. Стадии бюджетного процесса. Бюджетный цикл.

### **Тема 2. Особенности бюджетного процесса в промышленности**

Финансовый и инвестиционный циклы в промышленности и отраслевые особенности бюджетного процесса. Финансовая структура предприятия, центры финансовой ответственности (ЦФО), их типы. Бюджетная структура.

### **Тема 3. Система бюджетов предприятия**

Классификация бюджетов и методов их разработки. Иерархическая структура сводного бюджета промышленного предприятия. Бюджеты первого уровня: операционный, инвестиционный и финансовый. Бюджеты второго уровня – бюджет продаж, производства, товарных остатков, постоянных расходов, закупок.

#### **Тема 4. Типовой алгоритм составления сводного бюджета предприятия**

Последовательность и методы составления сводного бюджета. Планово-аналитические инструменты, используемые для составления отдельных подбюджетов, выходные формы. Обратные связи в бюджетировании.

#### **Тема 5. Финансовая модель бюджетирования**

Роль финансовой модели в бюджетировании. Простые и сложные финансовые модели. Факторы, определяющие сложность модели. Информационное поле системы бюджетирования. Расчет операционных бюджетов. Расчет величины плановых поступлений денежных средств и денежных выплат по всем сферам деятельности предприятия. Проект бюджета движения денежных средств (БДДС). Составление прогнозного баланса на конец бюджетного периода. Расчет инвестиционных потребностей. Первичный вариант инвестиционного бюджета. Расчет вспомогательных и дополнительных бюджетов.

#### **Тема 6. Администрирование процесса бюджетирования**

Концептуальный подход к постановке бюджетного управления на предприятии. Регламентные документы. Участники процесса бюджетирования. Параметры бюджета предприятия. Контроль за исполнением бюджетных поручений.

#### **Тема 7. Контроль (мониторинг) исполнения сводного бюджета**

Понятие системы контроля (мониторинга) исполнения бюджета. Центры ответственности как объекты (первичные элементы) системы внутреннего контроля. Контроль исполнения бюджета службами аппарата управления. Контроль исполнения бюджета структурными подразделениями.

#### **Тема 8. Анализ исполнения сводного бюджета (план-факт анализ)**

Цели и блок-схема проведения план-факт анализа. Общее изучение результатов исполнения сводного бюджета. Анализ исполнения основных подбюджетов. Анализ исполнения операционного бюджета. Анализ исполнения инвестиционного бюджета. Анализ исполнения финансового бюджета. Формулировка управленческих

выводов (этап «синтез») и выработка приоритетов следующего бюджетного периода.

## **Тема 9. Информационные технологии в бюджетировании.**

Основные цели использования информационных технологий в бюджетировании. Классификация применяемых в бюджетировании программно-технических средств по степени их функциональности (охвата).

### **1.3 Содержание практических занятий**

При подготовке к практическим занятиям студенты самостоятельно изучают основную и дополнительную литературу, выполняют самостоятельные работы по темам, предложенным преподавателем.

На практических занятиях преподаватель осуществляет контроль подготовки качества знаний студентов, используя опрос, тестирование, обсуждение вопросов по темам изучаемой дисциплины, выполнение контрольных работ и защиту самостоятельных работ.

По результатам изучения тем (с 1 по 2) текущий контроль осуществляется посредством коллоквиумов, где студенты отвечают на вопросы, примерный перечень которых представлен в содержании практических занятий.

По результатам изучения тем (с 5 по 7) текущий контроль осуществляется посредством проведения контрольных работ, в ходе которых студенты письменно отвечают на поставленные вопросы. Примерный перечень вопросов для контрольных работ представлен в содержании практических занятий.

### **Практическое занятие 1 по Теме 3 «Система бюджетов предприятия»**

**Цель занятия:** изучить классификацию бюджетов, применяемых в финансовом планировании и иметь представление о иерархической структурой сводного бюджета организации.

#### ***Перечень обсуждаемых вопросов:***

1. Классификация бюджетов и методов их разработки.

2. Иерархическая структура сводного бюджета промышленного предприятия.

3. Бюджеты первого уровня: операционный, инвестиционный и финансовый.

4. Бюджеты второго уровня – бюджет продаж, производства, товарных остатков, постоянных расходов, закупок.

5. Выбор продолжительности бюджетного периода.

### **Коллоквиум 1:**

**по теме 1 – Введение в «Бюджетирование», основные понятия**

**по теме 2 – Особенности бюджетного процесса в промышленности.**

1. Не признаются расходами организации:
  - 1) Проценты к уплате;
  - 2) Возврат займа (кредита);
  - 3) Таможенные платежи.
2. Основной особенностью финансового цикла промышленного предприятия является наличие стадии:
  - 1) Закупки сырья и материалов;
  - 2) Производства и хранения готовой продукции;
  - 3) Реализации продукции.
3. Бюджет является составной частью бизнес-плана организации:
  - 1) Да;
  - 2) Нет.
4. Какой бюджет является отправной точкой для разработки БДР:
  - 1) Производственный бюджет;
  - 2) Налоговый бюджет;
  - 3) Бюджет продаж;
  - 4) Бюджет коммерческих расходов.
5. Основными элементами системы бюджетирования являются:
  - 1) Финансовая модель;
  - 2) Доходы, расходы, дефицит, профицит и принципы построения бюджетной системы;



- 3) Финансовая структура. Бюджетная структура компании
6. Бюджетирование – это:
- 1) Процесс составления бюджетов;
  - 2) Процесс составления и анализа исполнения бюджетов;
  - 3) Система управления предприятием через финансовую составляющую
7. Какие из перечисленных статей источников средств не признаются доходами организации:
- 1) Кредит банка;
  - 2) Проценты к получению;
  - 3) Выручка от реализации продукции;
  - 4) Сумма переоценки основных фондов.
8. Длительность бюджетного периода определяется:
- 1) Особенностью инвестиционного цикла промышленного предприятия;
  - 2) Отраслевой и индивидуальной спецификой предприятия;
  - 3) Собственником бизнеса.
9. Финансовое планирование представляет собой:
- 1) Установленный порядок и последовательность действий в конкретных ситуациях
  - 2) Процесс разработки людьми конкретного плана финансовых мероприятий
  - 3) Процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного прогнозирования
  - 4) Нет правильного ответа
10. Задачи планирования финансов:
- 1) Обеспечение хозяйственного процесса необходимыми денежными средствами
  - 2) Выявление путей наиболее рационального вложения капитала
  - 3) Увеличение прибыли за счет экономичного использования денежных средств
  - 4) Все вышеперечисленное

На данном занятии выдается задание для выполнения расчетной работы по теме: «Разработка сводного бюджета предприятия». Разделы расчетной работы:

1. «Разработка операционных бюджетов».
2. «Разработка бюджета доходов и расходов (БДР)».
3. «Разработка бюджета движения денежных средств (БДДС)».
4. «Разработка бюджета по балансовому листу (ББЛ) – прогнозного баланса».

**Раздел 1** – «Разработка операционных бюджетов организации». Расчет выполняется на основе исходных данных, приведенных в Приложении.

Рассчитываемая система бюджетов может включать:

- Бюджет продаж – таблица 1.
- Бюджет производства продукции (предприятие производит единственный продукт) – таблица 2.
- Бюджет затрат на основные материалы – таблица 3.
- Бюджет затрат на оплату труда основного персонала – таблица 4.
- Бюджет производственных накладных затрат – таблица 5.
- Бюджет себестоимости единицы продукции – таблица 6.
- Бюджет административно – управленческих расходов – таблица 7.

Таблица 1 – Бюджет продаж

Наименование показателей	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем продаж, шт.					
Цена за единицу, руб.					
Выручка от реализации, тыс., руб.					

Таблица 2 – Бюджет производства продукции, шт.

Наименование показателей	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем продаж					
Запасы на конец квар-					

Наименование показателей	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
тала					
Требуемый объем продукции					
Минус запасы на начало периода					
Объем производства продукции					

Таблица 3 – Бюджет затрат на основные материалы

Наименование показателей	Квар- тал 1	Квартал 2	Квар- тал 3	Квартал 4	За год
Объем производства товар- ной продукции					
Требуемый объем сырья на ед. продукции, кг					
Требуемый объем сырья за период, кг					
Запасы сырья на конец пе- риода, кг					
Запасы сырья на начало пе- риода, кг					
Закупки материалов, кг					
Стоимость закупок материа- лов, тыс. руб.					

Таблица 4 – Бюджет прямых затрат труда

Наименование показателей	Квар- тал 1	Квартал 2	Квар- тал 3	Квартал 4	За год
Объем производства товар- ной продукции					
Затраты труда основных ра- бочих, ч					
Итого затраты труда, ч					
Стоимость одного часа, руб.					
Фонд оплаты основных про- изводственных рабочих, руб.					

Таблица 5 – Бюджет производственных накладных затрат

Наименование показателей	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Затраты труда основных рабочих, ч					
Норматив переменных накладных затрат	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Переменные накладные затраты					
Постоянные накладные затраты	60.600	60.600	60.600	60.600	
Итого накладных затрат					
Амортизация	15.000	15.000	15.000	15.000	
Оплата накладных затрат, руб.					

Таблица 6 – Бюджет себестоимости единицы продукции, руб.

Статьи	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Затраты на единицу продукции:					
Основные материалы, кг					
Затраты прямого труда					
Накладные расходы					
Себестоимость единицы продукции, руб.					

Таблица 7 – Бюджет административно – управленческих расходов

Наименование показателей	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства товарной продукции, шт.					
Переменные затраты на единицу продукции, руб.					
Итого переменные затраты, руб.					
Планируемые постоянные затраты, руб.					

Наименование показателей	Квар- тал 1	Квартал 2	Квар- тал 3	Квартал 4	За год
Страхование имущества, руб.					
Заработная плата аппарата управления, руб.					
Итого затрат, руб.					

**Раздел 2 – Рассчитать бюджет доходов и расходов, используя операционные бюджеты и исходные данные, приведенные в **Приложении**. Расчеты свести в таблицы 8 и 9.**

Таблица 8 – Бюджет доходов и расходов (без дополнительного финансирования)

Наименование показателей	За год
Выручка от реализации продукции	
Себестоимость реализованной продукции	
Валовая прибыль	
Административные и коммерческие расходы	
Прибыль от продаж	
Проценты к уплате	
Прибыль до налогообложения	
Налог на прибыль	
Чистая прибыль	

Таблица 9 – Бюджет доходов и расходов (окончательный вариант)

Наименование показателей	За год
Выручка от реализации продукции	
Себестоимость реализованной продукции	
Валовая прибыль	
Административные и коммерческие расходы	
Прибыль от продаж	
Проценты к уплате	
Прибыль до налогообложения	
Налог на прибыль	
Чистая прибыль	

**Раздел 3** – Рассчитать бюджет движения денежных средств, используя рассчитанные операционные бюджеты, бюджет доходов и расходов (БДР), инвестиционный бюджет и информацию, представленную в **Приложении**. Расчеты свести в таблицы 10 – 14.

Таблица 10 – График поступлений денежных средств от продаж, тыс. руб.

Наименование показателей	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Дебиторская задолженность на начало периода					
Задолженность к погашению в текущем периоде					
Приток денег от продаж 1 квартала					
Приток денег от продаж 2 квартала					
Приток денег от продаж 3 квартала					
Приток денег от продаж 4 квартала					
Всего поступлений					

Таблица 11 – График оплаты приобретаемого сырья, тыс. руб.

Наименование показателей	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Кредиторская задолженность на начало периода					
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде					
Оплата за сырье 1 квартала					
Оплата за сырье 2 квартала					
Оплата за сырье 3 квартала					
Оплата за сырье 4 квартала					
Итого выплат					

Таблица 12 – Инвестиционный бюджет, тыс. руб.

Наименование показателей	Квар- тал 1	Квартал 2	Квар- тал 3	Квартал 4	За год

Таблица 13 – Бюджет движения денежных средств (без дополнительного финансирования)

Наименование показателей	Квар- тал 1	Квар- тал 2	Квар- тал 3	Квар- тал 4	За год
Денежные средства на начало периода					
Поступление денежных средств от покупателей					
Расходование денежных средств					
-на основные материалы					
-на оплату труда производственных рабочих					
-производственные накладные затраты					
- административные и коммерческие расходы					
-налоги					
-покупка оборудования					
Итого денежных выплат					
Сальдо денежных потоков					
Денежные средства на конец периода					

Таблица 14 – Бюджет движения денежных средств (окончательный вариант)

Наименование показателей	Квар- тал 1	Квартал 2	Квар- тал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода					
Поступление денежных средств от покупателей					

Наименование показателей	Квар- тал 1	Квартал 2	Квар- тал 3	Квартал 4	За год
Расходование денежных средств					
- на основные материалы					
- на оплату труда производ- ственных рабочих					
- производственные наклад- ные затраты					
- административные и ком- мерческие расходы					
- налоги					
- покупка оборудования					
Итого денежных выплат					
Сальдо денежных потоков					
Денежные средства на конец периода					
Финансирование:					
Получение кредита					
Погашение кредита					

**Задание 4** – Рассчитать прогнозный баланс (ББЛ) на конец бюджетного периода, используя баланс на начало периода, рассчитанные операционные бюджеты, бюджет доходов и расходов (БДР), БДДС, инвестиционный бюджет и информацию, представленную в **Приложении**. Расчеты свести в таблицу 15.

Таблица 15 – Баланс предприятия на начало и конец бюджетно-го периода

	На начало года	На конец года
<b>Активы:</b>		
Оборотные активы:		
Денежные средства		
Дебиторская задолженность		
Запасы сырья		
Запасы готовой продукции		
<b>Всего оборотные активы</b>		
Основные средства		
Земля		
Сооружения и оборудование		



	На начало года	На конец года
Накопленная амортизация		
Сооружения и оборудование нетто		
<b>Итого активы</b>		
<b>Обязательства:</b>		
Текущие обязательства		
Счета к оплате		
Банковский кредит		
Акционерный капитал:		
Обыкновенные акции		
Нераспределенная прибыль		
Всего акционерный капитал		
<b>Итого обязательства и капитал</b>		

## **Практическое занятие 2 по Теме 4 – Типовой алгоритм составления сводного бюджета предприятия.**

**Цель занятия:** изучить последовательность и методы составления сводного бюджета, используя планово-аналитические инструменты.

### **Перечень обсуждаемых вопросов:**

1. Перечислите основные этапы работ по реализации процесса бюджетирования на предприятии.
2. Назовите «выходные» формы финансового планирования.
3. Дайте характеристику метода составления бюджета «от достигнутого».
4. Дайте характеристику «нулевого метода» составления бюджета.
5. Какие операционные бюджеты формируют доходную часть бюджета доходов и расходов?
6. Какие бюджеты формируют производственный бюджет?
7. Какие бюджеты необходимы для составления бюджета движения денежных средств?
8. Чем отличается алгоритм составления сводного бюджета от иерархической структуры сводного бюджета?
9. Какие бюджеты являются следствием наличия стадии производства на предприятии?

*Представление преподавателю практической работы* Раздел 1 – «Разработка операционных бюджетов»

*Представление преподавателю практической работы:*

Раздел 2 – «Разработка бюджета доходов и расходов (БДР)»;

Раздел 3 – «Разработка бюджета движения денежных средств (БДДС)»;

Раздел 4 – «Разработка бюджета по балансовому листу» (ББЛ).

*Тест по темам 3 и 4 .*

1. На основе чего строится операционный бюджет? Финансовый бюджет?

2. В чем отличие статических и гибких бюджетов?

3. Обоснуйте основные принципы разработки бюджета предприятия.

4. Как разрабатывается бюджет продаж и производственная программа предприятия?

5. Что должен знать о бюджетировании генеральный директор?

6. Что такое сбалансированный бюджет?

7. Назовите вспомогательные бюджеты и какова их роль?

8. Зачем нужен инвестиционный бюджет?

9. В чем суть финансового дефицита?

10. Как связаны между собой бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств?

11. В чем разница между документами «Положение о бюджетировании в организации» и «Регламент бюджетного процесса»?

*Защита расчетной работы.*

**Практическое занятие 3 по Теме 6 – Анализ исполнения сводного бюджета (план-факт анализ).**

**Цель занятия:** изучить цель и этапы проведения план-факт анализа сводного бюджета.

**Перечень обсуждаемых вопросов:**

1. Цели и блок-схема проведения план-факт анализа.

2. Общее изучение результатов исполнения сводного бюджета.

3. Анализ исполнения основных подбюджетов.

4. Анализ исполнения операционного бюджета.

5. Анализ исполнения инвестиционного бюджета.

6. Анализ исполнения финансового бюджета

7. Мотивационные функции бюджетирования

*Коллоквиум по темам 5-6.*

1. Назовите особенности контроля исполнения бюджета структурными подразделениями (ЦФО).

2. Что представляет собой система внутреннего арбитража?

3. Принципы построения системы материального стимулирования?

4. Назовите показатели и условия премирования для различных ЦФО в составе предприятия.

5. Назовите четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия.

6. Что такое «Простой анализ отклонений»?

7. Что такое «Анализ отклонений в условиях неопределенности»?

8. В каких случаях применяется «Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения»?

9. Опишите алгоритм анализа влияния различных факторов отклонения бюджетных показателей.

10. Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета.

11. В чем состоит необходимость план-факт анализа исполнения отдельных бюджетов?

12. Назовите основные информационные технологии в бюджетировании?

13. По каким признакам классифицируются программно-технические средства, применяемые в бюджетировании?

14. Необходимость применения программно-технических средств в бюджетировании?

15. По каким критериям выбирается политика предприятия в в сфере информационных технологий?

16. Что относится к информационным технологиям?

### **Практическое задание:**

Составить план-график оплаты поставщикам за потребляемое сырье при условии:

1. Стоимость потребляемого сырья составляет в 1-м квартале – 900 тыс. руб.; во 2-м – 1200 тыс. руб.; в 3-м – 1420 тыс. руб.; в 4-м – 1390 тыс. руб.

2. Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за сырье, приобретенное в конкретном квартале, составляет 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале. Расчеты свести в таблицу.

Таблица – План-график оплаты приобретаемого сырья, тыс. руб.

Наименование показателей	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Кредиторская задолженность на начало периода					
Сумма задолженности к погашению в текущем периоде					
Оплата за сырье 1 квартала					
Оплата за сырье 2 квартала					
Оплата за сырье 3 квартала					
Оплата за сырье 4 квартала					
Итого выплат					

## **1.4 Содержание самостоятельной работы**

Цель самостоятельной работы обучающихся – получить новые знания по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование».

Самостоятельная работа по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование» позволяет студенту сформировать системное представление о современной управленческой технологии «Бюджетирование»; получить расширенное понимание о методологии разработки Сводного бюджета предприятия; изучить информационную систему бюджетирования; а также вопросы администрирования бюджетного процесса на предприятии.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

- иметь представление о том, что такое сводный бюджет предприятия и каковы его цели;
- знать структуру и технологию составления сводного бюджета промышленного предприятия;
- овладеть навыками составления бюджета для малого предприятия;
- уметь производить контроль (мониторинг) исполнения бюджета;
- сформировать системное представление об особенностях процесса бюджетирования в промышленности.

Распределение часов самостоятельной работы обучающихся осуществляется в соответствии с таблицей.

Распределение часов по темам занятий

Порядковый номер работы	Вид СРС
1	Домашнее задание: На основе организационной структур управления разработать <b>финансовую и бюджетную</b> структуру организации с учетом отраслевых особенностей бюджетного процесса.
2	Домашнее задание: Изучить тему «Характеристика саморегулируемых организаций арбитражных управляющих РФ» и составить конспект
3	Домашнее задание: Рассчитать операционные и основные финансовые бюджеты. Расчеты должны быть сведены в таблицы, порядок оформления которых, представлен в приложении.
4	Домашнее задание: На основе результатов первой самостоятельной работы и результатов разработки бюджетов (вторая самостоятельная работа) указать: 1. Участников бюджетного процесса. 2. График составления сводного бюджета. 3. Регламентные документы по администрированию процесса бюджетирования.
	Подготовка к экзамену

Исходными данными для расчетных работ являются материалы практик или Отчетность, представленная в Приложении. Выполненные работы подлежат защите.

Формами контроля самостоятельной работы обучающихся являются:

- опрос;
- защита расчетной работы;
- экзамен по дисциплине.

## **2 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ТЕКУЩЕМ КОНТРОЛЕ**

### **СПЕЦИФИКАЦИЯ**

**Тестов (коллоквиумов) по дисциплине  
«ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ»  
для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»,  
профиль «03 Практическая экономика»**

**Время проведения:** курс – 2, семестр – 3

**1. Цель контролирующего мероприятия.** Мониторинг эффективности усвоения пройденного материала. Результаты теста определяют уровень умения по пройденному студентом материалу.

**2. Подходы к отбору содержания, разработке структуры теста.**

Тест состоит из 10 заданий. В процессе выполнения теста проверяются знания в области теоретических основ кризисов и неплатежеспособности социально-экономической системе.

**3. Система оценивания отдельных заданий и работы в целом.**

Максимальное количество баллов (верное выполнение всех заданий) теста – 10 баллов. Минимальный пороговый балл теста соответствует 6 баллам. Шкала оценивания теста представлена в таблице.

Число верных ответов	Количество баллов	Оценка
9-10	9-10	отлично
7-8	7-8	хорошо
6	6	удовлетворительно
0-5	0-5	неудовлетворительно

#### **4. Процедура выполнения и проверки теста.**

Тест выполняется в учебной аудитории на первой контрольной неделе.

Время выполнения теста 20 минут. Инструктаж, предшествующий выполнению теста, не входит в указанное время.

Проверка правильности выполнения заданий производится после выполнения теста.

#### **5. Дополнительные материалы.**

В процессе выполнения теста использование дополнительной методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации не допускается.

Примерный перечень тестовых вопросов представлен в параграфе 1.3.

### **СПЕЦИФИКАЦИЯ**

**Оценки самостоятельной работы по дисциплине  
«ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ»  
для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01  
«Экономика», профиль «03 Практическая экономика»**

**Время проведения:** курс – 2, семестр – 3

#### **1. Цель контролирующего мероприятия.**

Оценка способности студента к самостоятельной работе с источниками данных по заданной теме.

#### **2. Подходы к использованию методологии и методики расчета бюджетов**

В структуре работы предусматривается взаимосвязь итоговой выходной формы бюджета с входной информацией (подбюджетом).

#### **3. Система оценивания выходной расчетной формы бюджета**

Оценка работы	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он последовательно, четко и логически правильно разрабатывает промежуточные бюджеты, используя программно-технические средства
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если работа выполняется без использования программно-технических средств

#### **4. Процедура выполнения и проверки расчетов.**

Работа выполняется студентом индивидуально. Контроль выполнения осуществляется в соответствии с представленной выше таблицей. Проверка правильности выполнения производится за 3-5 дней до контрольной точки (промежуточная успеваемость).

#### **5. Дополнительные материалы.**

В процессе разработки бюджетов студент может использовать источники информации, рекомендуемые преподавателем, а также использовать самостоятельно подобранные источники.

### **3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (ЭКЗАМЕНА)**

**Время проведения:** курс – 2, семестр – 3

**Промежуточная аттестация обучающихся** по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование» проводится в соответствии с ОПОП и является обязательной. Промежуточная аттестация по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование» проводится в соответствии с учебным планом в виде экзамена.

Обучающийся допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения тестов, контрольных и самостоятельных работ. В случае наличия учебной задолженности обучающийся отрабатывает пропущенные занятия в форме, предложенной преподавателем.

Экзамен принимает лектор. Экзамен проводится в устной форме по вопросам. В процессе ответа обучающегося использование дополнительной методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации не допускается.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

#### **Вопросы к экзамену**

1. Что такое бюджетное управление? Отличительные черты бюджетного управления.

2. Что такое бюджет предприятия? Бюджет и план. Бюджетный период. Бюджетный цикл.



3. Определяющие характеристики бюджета.
4. Бюджетирование. Инфраструктура бюджетного процесса.
5. Основные принципы бюджетирования.
6. Основные функции бюджетирования.
7. Классификация бюджетов и методы их разработки.
8. Финансовый и инвестиционный циклы в промышленности и отраслевые особенности бюджетного процесса.
9. Структура сводного бюджета промышленного предприятия.
10. «Выходные» результаты бюджетного процесса.
11. Выбор продолжительности бюджетного периода. Типы бюджетов по степени длительности.
12. Формат бюджета доходов и расходов (БДР).
13. Определение целевого объема продаж.
14. Определение плана производства (товарного выпуска) и целевого уровня запасов готовой продукции.
15. Определение объема валового выпуска.
16. Определение потребности в основных материалах.
17. Составление бюджета прямых затрат труда.
18. Определение общей потребности в материалах. Составление бюджета закупок.
19. Бюджет административно управленческих расходов
20. Расчет величины переменных коммерческих (сбытовых) расходов.
21. Составление проекта инвестиционного бюджета.
22. Формат бюджета движения денежных средств (БДДС).
23. Исходные данные для формирования доходной части БДДС.
24. Исходные данные для формирования расходной части БДДС.
25. Результирующий показатель БДДС.
26. Сводный бюджет.
27. Оперативное управление денежными потоками. Платежный календарь
28. Объективные причины, вызывающие необходимость корректировки (уточнения) БДР
29. Расчет конечных финансовых результатов, составление проекта отчета о финансовых результатах.
30. Бюджет налогов.

- 31. Гибкий бюджет.
- 32. Бюджет информационных технологий.
- 33. Бюджет по балансовому листу (прогнозный баланс).
- 34. Финансовая структура и ее назначение, формирование ЦФО.
- 35. Организация бюджетирования на предприятии.
- 36. Регламентация процесса бюджетирования на предприятии.
- 37. Процедура утверждения сводного бюджета промышленного предприятия.
- 38. Финансовая модель бюджетирования и ее роль.
- 39. Что определяет сложность финансовой модели бюджетирования.
- 40. Основные принципы финансового моделирования.
- 41. Основные элементы финансовой модели бюджетирования.
- 42. Информационное поле системы бюджетирования.
- 43. Система нормативов.
- 44. Система ограничений (лимитов).
- 45. Основные процедуры исполнения бюджета.
- 46. Контроль исполнения бюджета.

### **Примеры экзаменационных заданий**

1. На основе Заявок от руководителей ЦФО составить Платежный календарь на декаду.
2. Используя Бюджет продаж и условия оплаты поставщиками продукции составить план-график поступления денежных средств от продаж.

**Пример экзаменационного билета**  
КузГТУ Дб \_\_\_\_\_ 07

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**«Кузбасский государственный технический университет**  
**имени Т. Ф. Горбачева»**

**Экзаменационный**  
**билет № 1**  
по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование»

Институт экономики и управления. Курс 2. Семестр 3.

**Вопрос 1.** Финансовая структура и ее назначение, формирование ЦФО.

**Вопрос 2.** Организация бюджетирования на предприятии.

**Практическое задание.** На основе Платежного календаря составить Реестр платежей по поставщикам.

Составил: доцент Вагина Н.Д.

Утверждаю: зав. кафедрой Лубкова Э.М.

Вопросы в билете формируются случайным образом, в соответствии с заданиями и экзаменационными вопросами данного ФОС.

## **4 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ** **ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **4.1 Список основной литературы**

1. Керимов, В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник [Электронный ресурс]. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дашков и К°, 2010. Режим доступа:

<http://www.biblioclub.ru/book/112192/>

2. Макаров, С. Р. Бюджетирование на предприятии [Электронный ресурс]. – Москва : Лаборатория книги, 2009. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/96493/>

3. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2018. – 456 с.

## 4.2 Список дополнительной литературы

1. Вагина, Н. Д. Внутрифирменное бюджетирование : учебное пособие [Электронный ресурс] / КузГТУ. – Кемерово, 2013. – 116 с. <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=91212&type=utchposob:common>
2. Внутрифирменное бюджетирование как подсистема финансового планирования. – Режим доступа:.. – [https://studme.org/17400712/finansy/vnutrifirmennoe\\_byudzhetrovanie\\_kak\\_podsistema\\_finansovogo\\_planirovaniya](https://studme.org/17400712/finansy/vnutrifirmennoe_byudzhetrovanie_kak_podsistema_finansovogo_planirovaniya). – Загл. с экрана (дата обращения 16.11.2018).
3. Добровольский, Е. Бюджетирование шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков. – Москва : Питер, 2009.
4. Ильин, М. Т. Бюджетное управление [Электронный ресурс] – Москва : Лаборатория книги, 2009. Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/book/96485/>
5. Карпов, А. Е. Финансовая модель бюджетирования. – Москва : Результат и качество, 2009.
6. Поварова, И. К. Роль бюджетирования в управлении предприятием // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по мат. LI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 11(51). URL: [https://nauchforum.ru/archive/MNF\\_social/11\(51\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/11(51).pdf) (дата обращения: 18.12.2018).
7. Роль бюджетирования в управлении организацией. – Режим доступа: – [https://studbooks.net/1580072/finansy/rol\\_byudzhetrovaniya\\_upravlenii\\_organizatsiey](https://studbooks.net/1580072/finansy/rol_byudzhetrovaniya_upravlenii_organizatsiey). – Загл. с экрана (дата обращения 15.11.2018).
8. Савчук, В. П. Управление прибылью и бюджетирование. Москва : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010.

## 4.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

При изучении дисциплины «Бюджетирование на предприятии» могут быть использованы следующие компьютерные программы Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel; базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс»,
2. Справочная правовая система «Гарант».

## Приложение

В качестве основной исходной информации используется прогноз объема продаж и цен – таблица 1.

Таблица 1 – Прогноз сбыта и цен

Наименование	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Ожидаемый объем, шт.	10000	30000	40000	20000
Ожидаемая цена единицы продукции, руб.	2000	2000	2000	2000

Доля оплаты деньгами в данном квартале 70 % от объема выручки, оставшиеся 30 % оплачиваются в следующем квартале. Планируемый остаток запасов готовой продукции на конец планового периода составляет 20 % от объема продаж будущего периода. Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 3.000 единиц продукции. Требуемый объем материала на единицу продукции составляют 5 кг, причем цена одного килограмма сырья оценивается на уровне 600 руб. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10 % от потребности будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 7500 кг.

Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляют 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале.

Оплата прямого труда производится на следующих условиях: затраты труда основного персонала на единицу продукции составляют 0,8 часа. Стоимость одного часа вместе с начислениями составляют 226 руб.

Накладные издержки представлены переменной и постоянной частями в отдельности. Планирование переменных издержек производится исходя из норматива 30 руб. на 1 час работы основного персонала. Постоянные накладные издержки оценены на уровне 190900. руб. за квартал, причем из них на амортизацию приходится 225000 руб.

Величина затрат на реализацию и управление также планируется в виде двух частей – переменной и постоянной. Норматив переменной части составляет 320 руб. на единицу проданного товара. Планируемые объемы постоянных административных и управленческих затрат приведены в табл. 2.

Таблица 2 – Планируемые объемы постоянных административно-управленческих затрат

Наименование	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Реклама	40000	40000	40000	40000
Заработная плата аппарата управления	350000	350000	350000	350000
Отчисления от ФОТ	91000	91000	91000	91000

Предприятие планирует закупку оборудования на сумму 540000 руб. в первом квартале и 360000 руб. – во втором квартале.

Планируемая к выплате сумма дивидендов равномерно распределяется по кварталам и составляет 720000 руб. в год. Предприятие имеет возможность брать банковскую ссуду под 14 % годовых. Причем выплата процентов производится одновременно с частичным погашением основной суммы долга при начислении процента только на погашаемую часть ссуды. Ставка налога на прибыль составляет 20 %.

Состояние активов и пассивов предприятия на начало бюджетного периода представлено в виде баланса в табл. 4.

Таблица 3 – Начальный баланс предприятия

<b>Активы:</b>	На начало года	
Оборотные активы:		
Денежные средства	765	
Дебиторская задолженность	1620	
Запасы сырья	76	7.000 кг
Запасы готовой продукции	468	2000 шт.
<b>Всего оборотные активы</b>	2929	
Основные средства	16128	
Земля	1440	

<b>Активы:</b>	На начало года	
Сооружения и оборудование	12600	
Накопленная амортизация	(5256)	
Сооружения и оборудование нетто	7344	
<b>Итого активы</b>	<b>19057</b>	
<b>Обязательства:</b>		
Текущие обязательства		
Счета к оплате	465	
Банковский кредит		
Акционерный капитал:	3150	
Обыкновенные акции	8100	
Нераспределенная прибыль	11250	
Всего акционерный капитал	22500	
<b>Итого обязательства и капитал</b>	<b>22965</b>	