

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т.Ф. Горбачева» в г.Белово

кафедра экономической безопасности и менеджмента

### **ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Программа курса и методические указания по самостоятельной работе для  
студентов заочной формы обучения специальности  
38.05.01 «Экономическая безопасность»,  
специализация  
«Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Составитель И.П. Колечкина

Утверждены на заседании кафедры  
Протокол № 4 от 11.12.2019г.

Рекомендованы к печати  
учебно-методическим советом  
филиала Куз ГТУ в г. Белово  
Протокол № 5 от 25.12.2019г.

БЕЛОВО 2019

## **1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование», соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Освоение дисциплины направлено на формирование: профессиональных компетенций:

ПК-26 - способность анализировать показатели финансовой и хозяйственной деятельности государственных органов и учреждений различных форм собственности.

Знать: основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне.

Уметь:

1) рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические и социально-экономические показатели;

2) анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

3) представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи.

Владеть:

1) современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микро- и макроуровне;

2) навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений.

ПСК- 1.1 - способность принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев экономической эффективности, факторов риска и возможности использования корпоративных ресурсов.

Знать:

1) источники и порядок получения информации о субъектах предпринимательства;

2) современные методики оценки экономической эффективности использования корпоративных ресурсов в условиях риска и неопределенности.

Уметь:

1) анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне;

2) выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий.

Владеть:

1) способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой, разрабатывать проектные решения с учетом факторов неопределенности, предложить мероприятия по реализации разработанных проектов и программ.

**В результате освоения дисциплины обучающийся в общем по дисциплине должен**

Знать:

1) основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне;

2) источники и порядок получения информации о субъектах предпринимательства;

3) современные методики оценки экономической эффективности использования корпоративных ресурсов в условиях риска и неопределенности.

Уметь:

1) рассчитывать на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы экономические и социально-экономические показатели;

2) анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

3) представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада, информационного обзора, аналитического отчета, статьи.

4) анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне;

5) выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, оценки рисков и возможных социально-экономических последствий.

Владеть:

1) современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микро- и макроуровне;

2) навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений.

3) способностью проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой, разрабатывать проектные решения с учетом факторов неопределенности, предложить мероприятия по реализации разработанных проектов и программ.

## 2 Место дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование» в структуре ОПОП специалитета

Для освоения дисциплины необходимы компетенции (знания умения, навыки и (или) опыт профессиональной деятельности), сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Экономический анализ», «Бухгалтерский учет», «Калькулирование затрат на производство», «Корпоративные финансы», «Налоги и налогообложение», «Основы права», «Финансы», «Экономика организации» в области основных понятий, категорий и инструментов прикладных экономических дисциплин.

Кроме этого, дисциплина «Внутрифирменное бюджетирование» представляет собой дисциплину, формирующую знания для усвоения дисциплин, связанных с управлением экономической безопасностью в организациях.

## 3. Объем и содержание дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование» в зачетных единицах

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц 180 часов.

Наименование темы
<b>Тема 1. Назначение и основные цели бюджетирования.</b> Бюджетирование как технология управления. Сущность и цели бюджетирования. Система целей организации и место в ней бюджетирования.
<b>Тема 2 Виды бюджетов. Форматы основных бюджетов.</b> Типология внутрифирменных бюджетов: основные, операционные, вспомогательные, дополнительные. Сводный производственный бюджет. Классификация и распределение затрат. Форматы основных бюджетов. Операционные бюджеты. Прочие бюджеты. План-фактный анализ.
<b>Тема 3 Последовательность составления операционных бюджетов.</b> Этапы составления бюджетов. Бюджет продаж. Бюджет запасов готовой продукции и бюджет производства. Бюджеты прямых затрат: бюджет прямых затрат на материалы и ТМЦ; бюджет прямых затрат на оплату труда; бюджет прямых производственных затрат. Бюджеты накладных расходов: бюджет накладных общепроизводственных расходов; бюджет коммерческих расходов бюджет управленческих расходов.
<b>Тема 4. Бюджет доходов и расходов.</b> Основные требования к составлению и разработке. Этапы разработки. Составные элементы. Методы управления маржинальным доходом.
<b>Тема 5. Бюджет движения денежных средств.</b> Назначение и содержание БДДС. Форматы БДДС. Технология составления
<b>Тема 6. Расчетный баланс.</b> Назначение и содержание расчетного баланса. Формат расчетного баланса. Технология составления. Финансовые коэффициенты.
<b>Тема 7. Финансовая структура организации.</b> Подходы к постановке бюджетирования. Организация бюджетирования и управленческого учета. Классификация объектов. Места возникновения затрат. Центры финансового учета. Центры финансовой ответственности. Диагностика финансовой структуры компании.
<b>Тема 8. Организация бюджетирования.</b> Системы корпоративного бюджетирования. Общая модель организации бюджетирования компании. Бюджетный период. Схема скользящего финансового планирования. Бюджетный регламент. Организация управления бюджетами. Автоматизация бюджетирования

#### Самостоятельная работа студента заочной формы обучения

Тема дисциплины	№ недели	Вид СРС	Трудоемкость в часах
1,2,3	1-5	Выполнение первой части сквозной задачи	40
4,5,6	6-9	Выполнение второй части сквозной задачи	40
7	10-13	Выполнение третьей части сквозной задачи	40
8,9	14-17	Выполнение четвертой части сквозной задачи	37
<b>Итого</b>			157

#### 4. Методические указания и задания индивидуальной работы

##### 4.1. Методические указания по выполнению индивидуальных работ

По дисциплине «Внутрифирменное бюджетирование» студентами заочной формы обучения по специальности «Экономическая безопасность» в ходе изучения курса предусмотрено обязательное выполнение индивидуальной работы.

Цель выполнения индивидуальной работы – проверка и закрепление знаний, полученных студентами в процессе самостоятельной проработки учебного материала, умения применять на практике приобретенные знания по вопросам составления бюджетов и организации системы бюджетирования.

##### 4.3. Задание по индивидуальной работе

Индивидуальная работа включает решение сквозной задачи, состоящей из четырех частей.

В ходе решения каждой части задачи необходимо составить определенные виды бюджетов, провести экономические расчеты, сделать выводы.

Индивидуальная работа должна быть представлена на рецензирование в ЭОС MOODLE не позднее чем за две недели до начала сессии. Если работа не зачтена, она подлежит доработке с учетом указанных преподавателем замечаний. В случае направления индивидуальной работы на доработку, к доработанному варианту работы прилагается ее первоначальный вариант.

При выполнении задачи студентом самостоятельно принимаются значения величин в указанном диапазоне.

Например, в задании указано:

*Затраты из расчета в месяц, тыс. руб.*

*- обслуживание хлебопекарного оборудования – 5-7;*

Это означает, что студент может принять в работе любое значение данного вида затрат от 5 тыс. руб. до 7 тыс. руб.

Таким образом, все значения в задаче уникальны. При представлении на проверку двух идентичных работ студентам будет предложена индивидуальная устная защита выполненной работы.

### **ЗАДАЧА.**

#### **ВЫПОЛНИТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ЧАСТИ ЗАДАНИЯ:**

**Первая часть** – составить бюджет продаж бюджеты прямых затрат на производство (материальных затрат и затрат на оплату труда);

**Вторая часть** - составить бюджеты накладных расходов на всех уровнях бюджетирования;

**Третья часть** – составить БДиР, БДДС, расчетный баланс;

**Четвертая часть** – разработать схему организации системы бюджетирования для ООО «Х» - определить финансовую структуру, возможность выделения МВЗ, ЦФУ, ЦФО.

### **ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ.**

ООО «Х» занимается производством:

- а) хлебобулочных изделий
- б) кондитерских изделий.

Предприятие имеет структурные подразделения:

- а) пекарня;
- б) кондитерский цех.

Структурные подразделения расположены в трех рядом стоящих зданиях, принадлежащих предприятию. Первоначальная стоимость здания пекарни – 10 млн. руб., срок службы – 50 лет.

Первоначальная стоимость здания кондитерского цеха – 45 млн. руб., срок службы – 50 лет.

В здании управления имеются офисные помещения и склад. Первоначальная стоимость – 15 тыс. руб. Срок службы – 30 лет.

Номенклатура выпускаемой продукции представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Данные о выпускаемой продукции.

Хлебобулочные изделия			Кондитерские изделия		
Наименование	Продажи в месяц, единиц (минимальные)	Цена за единицу, руб.	Наименование	Продажи в месяц, единиц (минимальные)	Цена за единицу, руб.
Хлеб пшеничный	1900	27	Пирожное картошка	5600	30
Хлеб домашний	2400	35	Пирожное корзинка	5600	30
Хлеб б\д подовый	2050	40	Пирожное эклер	4800	30
Хлеб бородинский	2500	40	Пирожное бархат	3500	65
Хлеб Отрубной	1680	30	Пирожное наполеон	3200	50

Таблица 2 - Нормы затрат сырья на единицу продукции, кг на единицу изделия (яйца – в штуках)

2.1 – Хлебобулочные изделия

	мука в/с	мука ржаная	мука гречнев	солод красный	сахар-песок	соль повар.	Маргарин	Масло растит	Дрожжи	Кунжут
Хлеб пшеничный	0,373	0	0	0		0,0046		0	0,003	0
Хлеб домашний	0,37	0	0	0	0,003	0,006	0	0,006	0,009	0,01
Хлеб б\д подовый	0,23	0	0	0	0,01	0,007	0	0	0	0
Хлеб бородинский	0,1	0,1		0,015	0,008	0,005		0,01	0,002	
Хлеб Отрубной	0,16	0	0,03	0	0,005	0,005	0,009	0,01	0,008	0

## 2.2 – Кондитерские изделия

	Мука в/сорт	Сгущен. молоко цельное	Сахар- песок	Соль поварен ная	Марга рин столо вый	масло сливоч ное	повидло	эссен ция	Сливки	Сыр творож ный	Разрых литель	Кефир	Какао	Сода	Яйцо	
Пирожное картошка	0,018	0,015	0,023			0,02		0,0005								0,6
Пирожное корзинка	0,018		0,006		0,01		0,015		0,75							0,007
Пирожное эклер	0,015			0,0002	0,00725				0,04							0,02
Пирожное бархат	0,034		0,034			0,03			0,025	0,036	0,0006	0,03	0,01	0,006		0,035
Пирожное наполеон	0,0625	0,05			0,03											0,08

Таблица 3 - Рыночные цены на сырье в рублях за один килограмм (яйца – за штуку)

Мука в/сорт	26	Масло сливочное	230
Сгущённое молоко цельное	71	Повидло	66
Мука ржаная	17	Эссенция	150
Мука гречневая	30	Сливки	84
Солод красный	43	Сыр творожный	393
Сахар-песок	38	Разрыхлитель	8
Соль поваренная	9	Кефир	50
Маргарин столовый	63	Какао	217
Масло растительное	61	Сода	31
Дрожжи пресс	51	Яйцо	3,9
Кунжут	215		

Заработная плата пекарей рассчитывается, исходя из расценки 1000 рублей за 250 единиц хлебобулочных изделий на смену пекарей – 2 человека.

Заработная плата кондитеров рассчитывается, исходя из расценки 440 рублей за 250 единиц кондитерских изделий (штук пирожных) на смену кондитеров – 2 человека.

Штатное расписание остальных работников представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Штатное расписание работников ООО «Х»

Наименование должности	Количество	Оклад с учетом РК
Технолог по производству х/б изделий	1	25000
Мастер-кондитер	1	25000
Уборщик производственных помещений	2	8000
Бухгалтер*	2	15000
Директор	1	30000
Грузчик	2	18000
Кладовщик	1	15000

\* доплата за выполнение обязанности гл. бухгалтера – 20% от должностного оклада

Затраты из расчета в месяц, тыс. руб.

- обслуживание хлебопекарного оборудования – 5-7
- охрана зданий, помещений – 15 -20
- электроэнергия – 30-35
- канцелярские товары – 0,5
- расходы на охрану труда – 10-12
- расходы на содержание зданий:
  - пекарня – 10 -11
  - кондитерская – 20-22
  - прочие – 5-7.

**Необходимо при составлении бюджетов принимать во внимание следующие условия:**

- бюджет продаж – планируется снижение объема продаж на 3-5% в летние месяцы и рост продаж на 8-10% - в декабре, марте; планируется в течение года 3 раза поднимать цену на продукцию на 2-3% каждый раз.

При планировании бюджета доходов и расходов норма маржинальной прибыли должна быть не менее 60%. Норма чистой прибыли – не менее 20%.

Предприятие находится на общей системе налогообложения. Предусмотреть следующие налоги:

- налог на прибыль;

- социальные взносы;

- НДС – 10%. Все цены в бюджетах рассчитываются без НДС.

Учитывается при составлении баланса движения денежных средств. НДС по приобретенным материалам также учитывается по ставке 10%;

Все платежи за материалы производятся не реже чем три раза в месяц. Расчеты по оплате труда – 2 раза в месяц.

#### **4.4. Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации студентов (экзамена)**

1. Назначение и основные цели бюджетирования.
2. Бюджетирование как технология управления.
3. Сущность и цели бюджетирования.
4. Система целей организации и место в ней бюджетирования.
5. Виды бюджетов.
6. Типология внутрифирменных бюджетов: основные,
7. Типология внутрифирменных бюджетов: операционные,
8. Типология внутрифирменных бюджетов: вспомогательные,
9. Типология внутрифирменных бюджетов: дополнительные.
10. Сводный производственный бюджет.
11. Классификация и распределение затрат.
12. Форматы основных бюджетов.
13. Операционные бюджеты.
14. Прочие бюджеты.
15. План-фактный анализ.
16. Последовательность составления бюджетов предприятия.
17. Этапы составления бюджетов: Бюджет продаж.
18. Этапы составления бюджетов: Бюджет запасов готовой продукции и бюджет производства.
19. Этапы составления бюджетов: Бюджеты прямых затрат: бюджет прямых затрат на материалы и ТМЦ;

20. Этапы составления бюджетов: бюджет прямых затрат на оплату труда;
21. Этапы составления бюджетов: бюджет прямых производственных затрат.
22. Этапы составления бюджетов:
23. бюджет накладных общепроизводственных расходов;
24. Этапы составления бюджетов: бюджет коммерческих расходов
25. Этапы составления бюджетов: бюджет управленческих расходов.
26. Бюджет доходов и расходов. Основные требования к составлению и разработке.
27. Этапы разработки бюджета доходов и расходов.
28. Составные элементы бюджета доходов и расходов.
29. Понятие и методы управления маржинальным доходом.
30. Бюджет движения денежных средств. Назначение и содержание БДДС.
31. Форматы БДДС.
32. Технология составления БДДС.
33. Назначение и содержание расчетного баланса.
34. Формат расчетного баланса.
35. Технология составления расчетного баланса.
36. Финансовые коэффициенты, рассчитываемые на основе баланса.
37. Финансовая структура организации: понятие.
38. Подходы к постановке бюджетирования.
39. Организация бюджетирования и управленческого учета.
40. Места возникновения затрат.
41. Центры финансового учета.
42. Центры финансовой ответственности.
43. Диагностика финансовой структуры компании.
44. Системы корпоративного бюджетирования.
45. Общая модель организации бюджетирования компании.
46. Бюджетный период.
47. Схема скользящего финансового планирования.
48. Бюджетный регламент.
49. Организация управления бюджетами.
50. Автоматизация бюджетирования

## **5. Список рекомендованной литературы**

### **5.1. Основная литература:**

1. Вагина, Н. Д. Внутрифирменное бюджетирование [Электронный ресурс: учебное пособие для студентов направления 080100.62 «Экономика», профили «Финансы и кредит», «Экономика организаций и предприятий», и специальности 080101.65 «Экономическая безопасность», всех форм обучения / ФГБОУ ВПО «Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева», Каф.

финансов и кредита. – Кемерово, 2013. – 116 с. – Доступна электронная версия: <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=91212&type=utchposob:common>

## 5.2 Дополнительная литература

Керимов, В.Д. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник. – 3-е изд. – М.: ИТК «Дашков и К», 2007. – 484 с.

Бюджетирование: теория и практика: учебное пособие / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова – 2-е изд, стер. – М.: КНОРУС, 2011. – 400 с.

Издание: Кучерова, Е.В. Учет затрат, бюджетирование и калькулирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебное пособие [для студентов специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит"(080109)] / Е. В. Кучерова, Т. А. Тюленева; ФГБОУ ВПО "Кузбас. гос. техн. ун-т им. Т. Ф. Горбачева" . - Кемерово, 2012. - 136 с. <http://library.kuzstu.ru/meto.php?n=90788&type=utchposob:common>

Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. А. Сергеев. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 475 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06299-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/434599> .

Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 322 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00617-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431742>.

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, 2019. — 457 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08072-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437758>.

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 : Издательство Юрайт, 2019. — 457 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07386-7. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437425>.

## **6 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Официальный сайт Кузбасского государственного технического университета имени Т.Ф. Горбачева.
2. Режим доступа: [www.kuzstu.ru](http://www.kuzstu.ru).
3. Официальный сайт филиала КузГТУ в г. Белово  
<http://belovokyzgty.ru>
4. Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/>
5. Гарант <http://www.garant.ru/>

Составитель  
Колечкина Ирина Павловна

**ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Программа курса и методические указания для самостоятельной  
работы для студентов заочной формы обучения  
специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»,  
специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Печатается в авторской редакции