

**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 практическим занятиям для
студентов очной формы обучения специальности

38.05.01 Экономическая безопасность

Профиль/специализация «01 Экономика-правовое обеспечение
экономической безопасности»

Составитель И.П. Колечкина

Рассмотрены на заседании кафедры
Протокол № 3 от 09.10.2020г.
Рекомендованы к печати
учебно-методическим советом филиала
КузГТУ в г. Белово
Протокол № 3 от 14.10.2020г.

БЕЛОВО 2020

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

4. Методические указания по практическим занятиям (50 часов)

4.1 Указания к подготовке и содержанию практических занятий по темам курса

Тема 1. Назначение и основные цели бюджетирования.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается смысл бюджетирования как технологии управления, а в чем – как инструмента составления финансовых планов?
2. Поясните, как бюджет может быть связан с реализацией планов и программ компании
3. Охарактеризуйте основные принципы бюджетирования. Что они означают
4. В чем состоит назначение системы бюджетирования для целей экономической безопасности организации
5. Почему принципиальная схема бюджетирования начинается с определения целей и стратегии бизнеса?

Тесты

1. В чем заключается принцип границ доходов и расходов бюджетирования?
 - а) Должны быть установлены максимальные и минимальные значения доходов и расходов
 - б) Должен поддерживаться баланс доходов и расходов
 - в) Нет правильного ответа
2. Установите последовательность элементов блок-схемы бюджетирования
 - а) Цели и стратегии бизнеса
 - б) Контрольные показатели
 - в) Системы бюджетирования
 - г) Виды и форматы бюджетов
3. Сопоставьте номер и содержание этапов бюджетирования
 - а) Определение задач по достижению целей 2
 - б) Формулировка главных финансовых и нефинансовых целей 1
 - в) Выявление показателей для контроля достижения целей 3
4. Технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, это:
 - а) Бюджет
 - б) **Бюджетирование**
 - в) Финансовый менеджмент
5. К принципам бюджетирования относится
 - а) **Границы доходов и расходов**
 - б) **Унификация**
 - в) Укрепление финансовой дисциплины
 - г) **Установление приоритетов**
6. Комплексом мероприятий по реализации плана является
 - а) План
 - б) **Программа**
 - в) Бюджет
7. Укажите несколько ответов на вопрос: Бюджетирование обеспечивает
 - а) **Эффективное принятие решений в компании**
 - б) Укрепление трудовой дисциплины
 - в) **Укрепление финансовой дисциплины**
 - г) Обеспечение удовлетворенности работников трудом
8. Что является объектом бюджетирования
 - а) Доходы
 - б) Расходы

- в) Финансы организации
 - г) **Бизнес как отдельный вид деятельности компании**
9. Бюджет- это финансовое выражение планов и программ предприятия
- а) **верно**
 - б) неверно
10. Определение форматов бюджетов является начальным этапом бюджетирования
- а) верно
 - б) **неверно**

Литература

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.

Агеева Ольга Андреевна, Девянина Алёна Валерьевна Применение бюджетного процесса в условиях деятельности малого предприятия на современном этапе развития экономики России // Вестник ГУУ. 2018. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-byudzhelnogo-protssessa-v-usloviyah-deyatelnosti-malogo-predpriatiya-na-sovremennom-etape-razvitiya-ekonomiki-rossii> (дата обращения: 04.09.2020).

Мирошникова Татьяна Константиновна Разработка проекта комплексной постановки бюджетирования // АНИ: экономика и управление. 2018. №1 (22). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-proekta-kompleksnoy-postanovki-byudzhetrovaniya> (дата обращения: 04.09.2020).

Плетенской Д.М. Сущность, содержание и место бюджетирования в системе управления сельскохозяйственными организациями // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2017. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-soderzhanie-i-mesto-byudzhetrovaniya-v-sisteme-upravleniya-selskohozyaystvennymi-organizatsiyami> (дата обращения: 04.09.2020).

Тема 2 Виды бюджетов

Вопросы для обсуждения

1. Что отражается в основных бюджетах? Почему они так называются?
2. Какой бюджет составляется первым? Почему
3. В чем принципиальное отличие вспомогательных бюджетов и дополнительных (специальных) бюджетов
4. Приведите примеры вертикального и горизонтального составления сводных бюджетов
5. Чем обусловлена необходимость выделения прямых и накладных расходов?

Тесты

1. К основным бюджетам относятся:
 - Бюджет накладных расходов
 - Бюджет управленческих расходов
 - Бюджет коммерческих расходов
 - Бюджет доходов и расходов**
 - Бюджет движения денежных средств БДДС**

Расчетный (прогнозный) баланс

2 К операционным бюджетам относятся

Бюджет движения денежных средств БДДС

Бюджет продаж

Бюджет запасов готовой продукции

Бюджет производства

Бюджет прямых материальных затрат

Бюджет прямых затрат на оплату труда

Бюджет прямых производственных затрат

Бюджет накладных расходов

Бюджет управленческих расходов

Бюджет коммерческих расходов

3 Прогноз соотношения активов и пассивов (обязательств) бизнеса, инвестиционного проекта или структурного подразделения в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и задолженностей и ее изменением в процессе реализации других бюджетов.

а) Расчетный баланс

б) Бюджет доходов и расходов

в) Бюджет движения денежных средств

г) Инвестиционный бюджет

4 Установите соответствие

Его назначение — показать, как изменится стоимость компании в результате создания и развития данного вида бизнеса или хозяйственной деятельности компании в течение бюджетного периода – расчетный баланс

Его назначение — обеспечивать наличие оптимального ежедневного остатка (конечного сальдо) денежных средств на протяжении всего периода планирования – БДДС

Его назначение — показать эффективность каждого вида деятельности, структурного подразделения и компании в целом в предстоящий период БДиР

Его назначение — определить производственную программу предприятия на предстоящий бюджетный период (например, на один календарный год) – бюджет производства

5 Определите последовательность составления бюджетов:

бюджет продаж 1

бюджет прямых материальных затрат 2

бюджет накладных расходов 3

бюджет коммерческих расходов 4

бюджет управленческих расходов 5

бюджет доходов и расходов 6

бюджет движения денежных средств 7

расчетный баланс 8

6 Для расчета сумм расходов на материалы необходим учет остатков материалов на начало и конец периода

верно

неверно

7 Бюджет производства служит для

а) планирования объема производства и реализации, контроля его выполнения

б) планирования объема производства, контроля его выполнения

в) планирования объема затрат на материалы, контроля его выполнения

г) планирования объема продаж, контроля его выполнения

8 Бюджет производства формируется на основе

а) бюджета продаж

б) бюджета прямых материальных затрат и прямых затрат на оплату труда

- в) бюджета накладных расходов
 - г) бюджета коммерческих расходов
- 9 Бюджет прямых затрат формируется на основе
- а) бюджета продаж
 - б) бюджета прямых материальных затрат и прямых затрат на оплату труда**
 - в) бюджета накладных расходов
 - г) бюджета коммерческих расходов
- 10 На основании бюджета прямых материальных затрат можно определить:
- а) стоимость затрат сырья на единицу продукции**
 - б) себестоимость единицы продукции
 - в) маржинальный доход на единицу продукции
 - г) прибыль единицы продукции

Задания

Задача 2.1. Запасы продукции обувной фабрики на начало периода составляют 16 000 пар обуви. В соответствии с бюджетом к концу периода они должны возрасти на 50%. Бюджетом производства предусмотрен выпуск 90 000 пар обуви. Рассчитайте планируемый объем продаж

Задача 2.2. Составьте бюджет продаж предприятия по производству трех видов продукции по выбору студента с учетом сезонных и иных колебаний спроса в зависимости от вида продукции, а также с учетом роста цен в течение года. Определите конкретный вид производимого продукта и единицы измерения. Уровень цен примите в соответствии со сложившимся ценами в регионе на дату выполнения задания.

Составьте формат бюджета продаж, представьте его в табличной форме.

Литература

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.

Казанцев К.А., Попов Е.В. Алгоритм формирования бюджета движения денежных средств при краткосрочном (оперативном) планировании
<http://www.econburo.ru/index.php/public/29-algorithm-bdds>

Тема 3 Последовательность составления операционных бюджетов

Вопросы для обсуждения

1. Можно ли начинать формировать систему бюджетов с бюджета производства? Чем это обусловлено?
2. Бюджет продаж может быть составлен: а) по контрактам (заказам) б) по продуктам. От чего зависит выбор способа составления бюджета продаж?
3. Существует ли единый (универсальный) формат бюджета? Почему?
4. Какие исходные данные (какие бюджеты) необходимы для составления бюджета производства?
5. Почему бюджет продаж формируется в стоимостном и натуральном выражении, а бюджет производства – только в натуральном?

Тесты

- 1 Определите последовательность составления бюджетов:

г) бюджет продаж.

Задания

Задача 3.1. Составить план-график оплаты поставщикам за потребляемое сырье при условии:

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.

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					

Задача 3.2. Рассчитать бюджет закупок материалов на месяц при условии

Стоимость используемых материалов в производственном процессе за месяц составляет 900 тыс. руб.

Ожидаемый остаток материалов на складе на начало месяца - 240 тыс.руб.

Остаток материалов по нормативу на конец месяца должен быть равен 300 тыс.руб.

Задача 3.3. Рассчитать бюджет коммерческих расходов при условии:

1. Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж составляют по:

- доставке собственным транспортом – 1% ежемесячно;

- премиальным выплатам - 0,5 % ежемесячно; – прочим переменным расходам – 0,1 % ежемесячно;

2. Постоянные коммерческие расходы:

- оклады торговых агентов – 10, 10,2 и 10,4 тыс. руб. ежемесячно;

- командировочные расходы – 15, 15.3 и 15,6 тыс. руб. ежемесячно;

- прочие постоянные расходы – 5, 5.1 и 5.2 тыс. руб. ежемесячно.

Литература

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.

а) 137 500 руб;

б) 120 000 руб;

в) 140 000 руб;

9 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;

10 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) $Y = 50\,000 + 125X$

Задания

Задача 4.1. Компания «Альфа» производит и продает два вида пакетированных соков: яблочный и вишневый. Компания планировала продать в прошедшем месяце 3000 литров яблочного и 9000 литров вишневого соков. Таким образом, продажи яблочного сока по плану должны были составить 25% объема продаж в натуральных единицах, а продажи вишневого сока – 75%. Плановая цена составляет 3 руб./литр для яблочного сока, и 6 руб./литр – для вишневого.

Фактически за прошедший месяц было продано 12200 литров сока, в том числе 4700 литров яблочного и 7500 – вишневого. Фактическая цена составила 2,8 руб./литр для яблочного сока и 6,5 руб./литр – для вишневого.

Провести углубленный анализ отклонений выручки

Задача.4.2 Составить график поступлений от продаж.

Планируемый объем продаж предприятия за квартал составляет 2 627 200 руб., в том числе: январь – 800 000 руб., февраль – 888 800 руб., март – 938 400 руб.

Сумма дебиторской задолженности на начало января составляет 300000 руб., 50% которой планируется к получению в январе и 50% в феврале. Согласно договора с покупателем условия оплаты продаж января- марта следующие: 20 % от плановой выручки месяца оплачивается в месяц отгрузки, остальные 50% и 30% в последующие месяцы соответственно.

Задача. 4.3 Рассчитать бюджет продаж предприятия на квартал при условии:

1. Предприятие продает три вида продукции:

- электроинструмент в объеме 10, 9 и 12 тыс. единиц соответственно по месяцам квартала;

- пневмоинструмент в объеме 5, 2 и 1 тыс. единиц;

- рукава пожарные в объеме 18, 17 и 13 тыс. единиц.

2. Цена за единицу в первом месяце квартала составляет: - электроинструмент – 170 руб.; - пневмоинструмент – 250 руб.; - рукава – 50 руб. В последующие месяцы квартала цены планируются с учетом ожидаемой инфляции в размере 2 % в месяц.

Литература

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.

Воробьева О. БДР: что это такое// <https://upr.ru/article/bdr-byudzheth-dohodov-i-rashodov>

Воробьев С.Ю. Бюджетирование и управление денежными потоками в коммерческих организациях / С.Ю. Воробьев, Москва: Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России – 2017 - 249 с.

Тема 5. Бюджет движения денежных средств.

Вопросы для обсуждения

1. Почему необходимо избегать кассовых разрывов при составлении БДДС?
2. Почему амортизация не отражается в БДДС?
3. С какими бюджетами БДДС связан непосредственно? (берет из них данные)
4. В чем состоит различие БДиР (строки доходы и расходы) и БДДС (приход и расход денежных средств)
5. Назовите этапы составления БДДС

Тесты

- 1 Бюджет движения денежных средств разрабатывается до:
 - а) плана прибылей и убытков;
 - б) бюджета капитальных вложений;
 - в) бюджета продаж;
 - г) **расчетного баланса.**
- 2 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.
- 3 Для расчета количества материалов, которое необходимо закупить, должен быть подготовлен:
 - а) бюджет общепроизводственных расходов;
 - б) бюджет коммерческих расходов;
 - в) **бюджет производства;**
 - г) бюджет продаж.
- 4 Бюджет доходов и расходов должен быть подготовлен до того как начнется разработка:
 - а) **бюджета движения денежных средств и расчетного баланса;**
 - б) бюджета административных расходов;
 - в) бюджета коммерческих затрат;
 - г) бюджета общепроизводственных расходов.
- 5 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;

- Предыдущий опыт показывает, что 80% счетов к оплате (кредиторской задолженности за товар) оплачиваются через месяц после получения товара, а оставшиеся 20% - через два месяца после получения.

- Оплата труда персонала магазинов напрямую зависит от выручки от продаж и равна 20% выручки текущего месяца. Выплата заработной платы происходит в этом же месяце.

- Общие и административные расходы планируются в 2021 г. на уровне 2,64 млн.руб. в год. Все расходы начисляются и оплачиваются равномерно в течение года, за исключением налога на имущество. Налог на имущество начисляется и уплачивается четырьмя равными суммами в последний месяц каждого квартала. Расшифровка общих и административных расходов приведена в таблице ниже.

<i>Статья:</i>	<i>Млн.руб.</i>
Заработная плата административного персонала	0,48
Расходы на рекламу и продвижение	0,66
Налог на имущество	0,24
Страхование	0,36
Коммунальные услуги	0,30
Амортизация	0,60
ИТОГО:	2,64

Платежи налога на прибыль осуществляются в первый месяц каждого квартала, на основе прибыли до налогообложения предыдущего квартала. Эффективная ставка налога - 40%. Чистая прибыль «СпортЭксперта» в 1 квартале 2021 г. планируется на уровне 0,612 млн.руб.

Политика управления денежными средствами компании предусматривает поддержание остатка денежных средств на конец каждого месяца в сумме 0,1 млн.руб. Для поддержания остатка Компания инвестирует или занимает деньги ежемесячно при необходимости. Расходы на проценты по инвестициям/займам для поддержания остатка не учитываются в бюджете.

Задания:

а) Подготовьте прогноз денежных потоков компании «СпортЭксперт» на 2 квартал 2021 года, помесечно.

б). Объясните, какие факторы приводят к дефициту/избытку денежных средств в конце каждого месяца

Литература

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.

Казанцев К.А., Попов Е.В. Алгоритм формирования бюджета движения денежных средств при краткосрочном (оперативном) планировании <http://www.econburo.ru/index.php/public/29-algorithm-bdds>

Воробьева О. Платежный календарь предприятия: как разработать и применять // <https://upr.ru/article/platezhnyy-kalendar-predpriyatiya-kak-razrabotat-i-primenyat/>

Тема 6. Расчетный баланс.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте значение расчетного баланса в системе бюджетирования и управления организацией

структурой активов и задолженностей и ее изменением в процессе реализации других бюджетов

- а) прогнозный баланс
- б) бюджет доходов и расходов
- в) бюджет движения денежных средств
- г) **мастер-бюджет**

Задания

Задача 6.1 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, по результатам составления бюджета ООО «ХХХ» (Приложение 1).

Литература

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.

Воробьев С.Ю. Бюджетирование и управление денежными потоками в коммерческих организациях / С.Ю.Воробьев, Москва: Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России – 2017 - 249 с.

Тема 7. Финансовая структура организации.

Вопросы для обсуждения

1. Поясните принципиальные различия между подходами к постановке бюджетирования «Снизу вверх» и «Сверху вниз»
2. Охарактеризуйте место бюджетирования в системе управленческого учета организации
3. Приведите примеры МВЗ В чем их особенности для бюджетирования?
4. Приведите примеры ЦФУ В чем их особенности для бюджетирования?
5. Приведите примеры ЦФО В чем их особенности для бюджетирования?

Тесты

1 Подразделения, которые не несут ответственности за доходы, а только за регулируемые и контролируемые затраты:

- а) **места возникновения затрат**
- б) центры финансового учета
- в) центры финансовой ответственности

2 Контролируемые показатели: нормы; лимиты, резерв руководителя на непредвиденные нужды, определяются для:

- а) **мест возникновения затрат**
- б) центров финансового учета
- в) центров финансовой ответственности

3 Контролируемые показатели: доходы и расходы определяются для:

- а) мест возникновения затрат
- б) **центров финансового учета**
- в) **центров финансовой ответственности**

4 Для мест возникновения затрат формируются бюджеты:

- а) **операционные**
 - б) БДДС и БДиР
 - в) Расчетный баланс
- 5 Для центров финансового учета формируются бюджеты:
- а) операционные
 - б) **БДДС и БДиР**
 - в) Расчетный баланс
- 6 Для мест центров финансовой ответственности формируются бюджеты:
- а) операционные
 - б) **БДДС и БДиР**
 - в) **Расчетный баланс**
- 7 Несут ответственность за доходы и расходы, то есть могут не только контролировать, но и влиять на величину объемов продаж (производства), а также на величину расходов (затрат)
- а) места возникновения затрат
 - б) **центры финансового учета**
 - в) центры финансовой ответственности
- 8 Используется механизм премирования, включающий распределение прибыли, для:
- а) мест возникновения затрат
 - б) **центров финансового учета**
 - в) центров финансовой ответственности
- 9 Какая величина прибыли рекомендуется для распределения в центре финансового учета:
- а) **до 40%**
 - б) 40-45%
 - в) до 20%
- 10 Ответственность за все доходы и расходы, за движение денежных средств характерна для
- а) мест возникновения затрат
 - б) центров финансового учета
 - в) **центров финансовой ответственности**

Задания

Задача 7.1. Предприятие рассматривает вопрос о выборе одного поставщика из поставщиков А, В, С. Все данные отражены в таблице.

Таблица 1.

Фактор	Вес	А	В	С
1	2	3	4	5
Качество	0,4	8	7	6
Цена	0,2	7	6	8
Соблюдение условий поставки	0,4	5	7	6

Определите наиболее выгодного поставщика

Литература

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.

Воробьев С.Ю. Бюджетирование и управление денежными потоками в коммерческих организациях / С.Ю.Воробьев, Москва: Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России – 2017 - 249 с.

Тема 8. Организация бюджетирования.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите ключевые признаки, характеризующие эффективное внедрение технологии бюджетирования в организации
2. Охарактеризуйте суть альтернативных методов бюджетирования: бюджет на нулевой основе, скользящий бюджет, сценарное планирование.
3. Охарактеризуйте современные тенденции технологии бюджетирования.
4. Почему количество уровней в системе бюджетирования как правило, не более четырех?
5. Раскройте особенности постановки системы бюджетирования в компаниях разного типа (производственные предприятия, торговые организации, холдинги)

Тесты

- 1 Проставьте правильную очередность этапов бюджетного цикла организации
 - 1- Разработка бюджета
 - 2 – Операционный контроль
 - 3 – Отчет об исполнении
 - 4 – Корректировка бюджета
- 2 Проставьте правильную очередность этапов разработки бюджета
 - 1 – составление
 - 2 – согласование
 - 3 – обработка или консолидация
 - 4 – утверждение
- 3 Период, на который составляются и в течение которого корректируются бюджеты и осуществляется контроль за их исполнением
 - а) бюджетный период**
 - б) минимальный бюджетный период
 - в) плановый период
 - г) период согласования бюджета
- 4 Единица измерения бюджетного периода (квартал, месяц, декада, неделя, день) по видам бюджетов
 - а) бюджетный период
 - б) минимальный бюджетный период**
 - в) плановый период
 - г) период согласования бюджета
- 5 Время планирования, когда принимаются и утверждаются целевые показатели и нормативы, обязательные к исполнению.
 - а) директивная часть бюджетного периода**
 - б) индикативная часть бюджетного периода
 - в) плановая часть бюджетного периода
 - г) контрольная часть бюджетного периода
- 6 Срок планирования, в рамках которого устанавливаются лишь общие ориентиры финансовых планов компании

- а) директивная часть бюджетного периода
 - б) индикативная часть бюджетного периода**
 - в) плановая часть бюджетного периода
 - г) контрольная часть бюджетного периода
- 7 Международный стандарт GAAP предполагает составление бюджетов на период:
- а) один год
 - б) три года**
 - в) пять лет
- 8 Период скользящего финансового планирования определяется:
- а) длительностью шага финансового планирования**
 - б) особенностью производственного процесса организации
 - в) особенностью организации финансовой системы
 - г) отраслевой спецификой организации
- 9 Бюджетный регламент составляется отдельно по каждой стадии бюджетного цикла
- Верно** Неверно
- 10 Основные функции бюджетирования на стадии операционного контроля
- а) сбор и обработка информации, проведение план-фактного анализа;**
 - б) проведение оценки уровня выполнения плана, контроль соблюдения лимитов;
 - в) оценка наличия кассовых «разрывов», проведение план-фактного анализа

Задания

Задача 8.1. Компания «Моментум» имеет дивизиональную структуру и использует компьютерные модели в своей системе планирования и контроля. Три из этих моделей описаны ниже.

1. Для дивизионов устанавливаются целевые остатки денежных средств на конец каждого месяца. После этого используется модель в MS Excel для прогнозирования чистых денежных потоков и денежных остатков на конец каждого месяца.

2. Дивизионы используют модель экспоненциального сглаживания для подготовки прогноза объемов продаж на каждую неделю. Если эти прогнозы показывают, что бюджетный уровень продаж не будет достигнут, дивизиону необходимо предпринять соответствующее регулирующее действие.

3. Контрольная модель используется для определения минимального и максимального уровней для каждого элемента запасов, используемых дивизионом. Модель выдает сообщение каждый раз, когда уровень запасов достигает минимума или максимума, и тогда при необходимости могут быть предприняты соответствующие регулирующие действия.

Задание: Определите, какие из описанных моделей – модели предварительного контроля

Литература

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.

Воробьев С.Ю. Бюджетирование и управление денежными потоками в коммерческих организациях / С.Ю.Воробьев, Москва: Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России – 2017 - 249 с.

ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ И ЗАДАНИЕ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА

1 – составить бюджет продаж бюджетов прямых затрат на производство (материальных затрат и затрат на оплату труда);

2 - составить бюджеты накладных расходов на всех уровнях бюджетирования;

3 – составить БДиР, БДДС, расчетный баланс;

4 – 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

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

Мука в/сорт	32	Масло сливочное	230
Сгущенное молоко цельное	71	Повидло	66
Мука ржаная	21	Эссенция	150
Мука гречневая	34	Сливки	84
Солод красный	45	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	4,5
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.

Составитель
Колечкина Ирина Павловна

ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Программа курса и методические указания для практической работы
для студентов очной формы обучения
специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность»,
специализация 01 «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности»

Печатается в авторской редакции