

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Томский государственный университет
систем управления и радиоэлектроники

Н.Б. Васильковская

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

Методические указания к практическим занятиям и организации
самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки
Менеджмент (уровень магистратуры)

Томск
2020

УДК 338.984
ББК 65.054
Б98

Рецензент:

Нужина Ирина Павловна, профессор каф. Экономики ТУСУР, д.э.н.

Васильковская, Наталья Борисовна

Б98 Бюджетирование: Методические указания к практическим занятиям и организации самостоятельной работы для обучающихся по направлению подготовки Менеджмент (уровень магистратуры) / Н.Б. Васильковская – Томск: Томск.гос.ун-т систем упр. И радиоэлектроники, 2020. - 17 с.

Методические указания посвящены изучению основ бюджетирования, содержат задания для практических занятий и самостоятельной работы, предназначены для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки Менеджмент.

Одобрено на заседании каф. менеджмента протокол №5 от 12.05.2020

УДК 338.984
ББК 65.054

© Васильковская Н.Б., 2020
© Томск. гос. ун-т систем упр. и радиоэлектроники, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	5
1.1 Бюджеты в системе операционного и стратегического планирования	5
1.2 Методы разработки финансовой структуры	5
1.3 Управленческие возможности бюджетов	6
1.4 Разработка функциональных бюджетов, порядок консолидации функциональных бюджетов	7
1.5 Разработка генерального бюджета	12
1.6 Адаптация бюджетов к изменениям условий деятельности	12
Примерный перечень вопросов для итогового контроля	14
Примерный перечень тестовых заданий	14
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	16
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	17

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Бюджетирование" знакомит с основными методологическими подходами к разработке бюджетов.

Её цель - научить применять концепции и технологии бюджетирования для решения практических задач профессиональной деятельности. Сформированные в рамках курса компетенции позволяют реализовывать механизм бюджетирования. По результатам освоения курса студенты будут формировать наборы показателей, используемых в процессе разработки бюджета, системы их сбора и методы обработки; виды и форматы бюджетов, систему целевых показателей и нормативов, порядок консолидации функциональных бюджетов; использовать методы анализа и интерпретации данных в процессе планирования и контроля бюджета; управленческие возможности бюджетов. В процессе разработки бюджетов студенты овладеют навыками сбора, обработки, анализа и интерпретации данных, используемых в бюджетном цикле; навыками использования полученных сведений в практической деятельности.

Большой объем самостоятельной работы связан с необходимостью проработки лекционного материала, освоения теоретического материала, подготовки к практическим занятиям и тестированию; выполнением индивидуальных или групповых заданий и расчетно-графической работы и подготовкой к зачету с оценкой.

Все задания логически связаны, многие задания базируются на результатах предыдущих заданий, поэтому выполнять их нужно в том порядке, в котором они выдаются.

Задания, выполняемые письменно, прикрепляются и оцениваются в электронном курсе. Критерии оценивания даны в электронном курсе, в каждом задании. Задание считается выполненным, если получены все результаты, предусмотренные заданием. До конца семестра все практические задания должны быть выполнены и иметь оценку.

1 СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

1.1 Бюджеты в системе операционного и стратегического планирования

Цель Формирование навыков выявления назначения бюджетирования для конкретных объектов управления и освоение типовых подходов к разработке бюджетов.

Теоретический материал [1], [2]

Вопросы для обсуждения

1. Цели, функции, задачи, возможности и ограничения бюджетирования в современном бизнесе.
2. История изменения взглядов на цели и задачи бюджетирования.
3. Типовые подходы к разработке бюджетов.
4. Техники разработки бюджетов: бюджетирование с нуля, построение скользящих бюджетов.

Форма представления результата: устное обсуждение.

Задания для самостоятельной работы – ответить на контрольные вопросы

1. Охарактеризовать следующие подходы к разработке бюджетов, привести схемы БДР, отражающие специфику каждого подхода:
 - на основе финансовой структуры (financial structure budget, FSB);
 - процессно-ориентированное бюджетирование (Activity Based Budgeting, ABB);
- Охарактеризовать следующие подходы к разработке бюджетов, привести схемы БДР, отражающие специфику каждого подхода:
 - проектное бюджетирование (project budgeting, PB);
 - на основе системы целевых показателей (ТВ, BSC).
2. Охарактеризовать комбинированный подход к разработке бюджетов - сочетание подхода финансовой структуры и процессно-ориентированного и привести схему БДР, отражающую специфику этой комбинации.
3. Охарактеризовать комбинированный подход к разработке бюджетов - сочетание процессно-ориентированного и проектного бюджетирования и привести схему БДР, отражающую специфику этой комбинации.
4. Охарактеризовать комбинированный подход к бюджетированию - сочетание подхода финансовой структуры и проектного и привести схему БДР, отражающую специфику этой комбинации.
5. Привести примеры целей организации и соответствующих целям ключевых показателей деятельности (для предприятий промышленности, торговли, социальной сферы, финансово-кредитной сферы).
6. Предложить 2-3 задачи бюджетирования, которые соответствуют цели "Быстрый рост стоимости компании», крі "Увеличение стоимости акционерного капитала на 100% в год".

1.2 Методы разработки финансовой структуры

Цель Формирование навыков разработки финансовой структуры.

Теоретический материал [3], [4], [5]

Вопросы для обсуждения

1. Организационная структура управления и финансовая структура: различия, способы трансформации организационной структуры в финансовую.
2. Центры финансовой ответственности, их типы

Форма представления результата: устное обсуждение.

Задания для самостоятельной работы. Варианты индивидуальных заданий

1. Разработать финансовую структуру проектной организации. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.
2. Разработать финансовую структуру финансово-кредитной организации. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.
3. Разработать финансовую структуру производственной организации. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.
4. Разработать финансовую структуру торговой организации. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.
5. Разработать финансовую структуру организации в сфере услуг. Выбрать организацию, найти на сайте ее организационную структуру. Проанализировать структуру и выделить ЦФО, определить и обосновать тип ЦО, составить перечень всех бизнес-направлений и инфраструктурных центров (обслуживание и управление). Бизнес-направления можно выделять как продукто-ориентированные, клиенто-ориентированные, и т.д. ЦФУ разнести по бизнес-направлениям и центрам инфраструктуры. При разработке финансовой структуры нужно использовать три метода.

Форма представления результата: документ Word или Excel, один файл, выполненное задание прикрепляется в электронном курсе.

1.3 Управленческие возможности бюджетов

Цель изучение возможностей применения бюджетов в управлении предприятием.

Вопросы для обсуждения

1. Коммуникация и координирование.

2. Контроль прибыли и деятельности.
3. Оценка исполнения и стимулирование.

Теоретический материал [1]

Форма представления результата: устное обсуждение.

1.4 Разработка функциональных бюджетов, порядок консолидации функциональных бюджетов

Цель Научиться рассчитывать фрагменты бюджетов.

Теоретический материал [6], [7]

Форма представления результата: расчеты в Excel, с одним файле, на каждую задачу открывается новый лист. Задание прикрепляется в электронном курсе.

Задания [7]

Задание 1. Требуется:

- 1) Рассчитать плановые поступления денежных средств в сентябре.
- 2) Составить бюджет распределения денежных средств.
- 3) Составить сводный БДДС.

Таблица 1.1 – Данные об отгрузке и закупках:

Месяц	Продажи (отгрузка), тыс. руб.	Закупки, тыс. руб.
05	86	46
06	82	52
07	76	38
08	80	50

Типовая схема расчетов с потребителями: 75% – в месяц отгрузки, 15% – в следующем месяце, 10% – во втором месяце после отгрузки. Все закупки идут с оплатой в месяце, следующем за приобретением товара. По расчетам с поставщиками предприятие пользуется 2% скидкой на платежи. В сентябре планируются закупки на 48 тыс. руб., продажи – на 82 тыс. руб. Оплата наличными на сентябрь планируется в размере 20 тыс. руб. Баланс денежных средств на 1 сентября был 22 тыс. руб.

Задание 2. Предприятие планирует реализовать 320 тыс. единиц готовой продукции в июле и наращивать объем продаж на 5% ежемесячно. По стандарту запасы готовой продукции на конец месяца составляют 75% от плановых продаж следующего месяца. На 30 июня запасы готовой продукции составляют 170 тыс. единиц. На каждую единицу готовой продукции идет 4 кг сырья по цене 200 руб. за кг. На 30 июня запасы сырья и материалов составляют 700 тыс. кг.

Требуется: Рассчитать количество единиц готовой продукции за третий квартал. Независимо от ответа на п.1, предположим, что план производства третьего квартала равен 600 тыс. ед. готовой продукции и плановые запасы материалов на конец квартала равны 25% от использованных в квартале материалов. Рассчитать плановые закупки материалов на квартал.

Задание 3. Принятая на предприятии схема расчетов с потребителями приведена ниже.

Таблица 1.2 – Поступление денежных средств

Уд. вес	Период поступления
70%	месяц реализации
15%	первый месяц после реализации
10%	второй месяц после реализации
4%	третий месяц после реализации
1%	не поступает

Планируемый объем продаж до конца года приведен ниже.

Таблица 1.3 - Динамика продаж (план)

Месяц	Сумма, тыс. руб.
Июнь	50
Июль	62
Август	72
Сентябрь	80
Октябрь	88
Ноябрь	90
Декабрь	80

Требуется: рассчитать поступления денежных средств в октябре.

Задание 4. Предприятие выпускает изделия из пластика. Единицей продукции считается упаковка из 12 штук продукции. Производственные стандарты на упаковку по труду: норма времени на производство – 0,25 часа, тарифная ставка – 150 руб. за час. Стандарты на упаковку по материалам: норма расхода – 4 кг, цена – 10 руб. за кг. Фактические закупки материала: 240 кг по цене 10,1 руб. за кг. Фактические затраты при выпуске 50 тыс. упаковок: фонд оплаты прямого труда – 1989 тыс. руб. за 13 тыс. часов; основные материалы – 2121 тыс. руб. за 210 тыс. кг.

Требуется: Найти отклонения прямых материальных затрат по цене и количеству материала, отклонения прямой заработной платы по тарифу и нормам времени, указать благоприятные и неблагоприятные отклонения.

Задание 5. Предприятие производит пенопластовые плиты для бассейнов. Стандартные затраты на материалы и труд – 892 руб. на плот. Эти затраты включают 8 кг основного материала по стандартной цене 50 руб. за кг и 6 часов прямого труда по ставке 82 руб. за час. События в ноябре:

- НЗП на 1 ноября нет.
- НЗП на 30 ноября: 800 плитов с комплектацией 75% по труду, 100% по материалам.
- Произведено 5,6 тыс. плитов.
- Закупки материалов: 50 тыс. кг общей стоимостью 2492,5 тыс. руб.
- Фактический ФОТ: 3007,6 тыс. руб.
- Фактически отработано: 36,5 тыс. человеко-час.
- Отклонение материалов по количеству: 1,5 тыс. руб. неблагоприятное.

Требуется: найти отклонения материала по цене и количеству, отклонения заработной платы по тарифу и нормам времени, указать благоприятные и неблагоприятные отклонения.

Задание 6. АО производит продукцию партиями по отдельным заказам и реализует в своих магазинах в различных городах. Продукция упакована по 6 штук в коробку. В течение октября предприятие работало над тремя заказами, данные о которых на октябрь приведены ниже.

Таблица 1.4 – Отчет о заказах за месяц

№ заказа	Кол-во коробок в заказе, тыс. шт.	Использовано материала, тыс. м	Отработано тыс. человек-час.
22	1,0	24,10	2,98
23	1,7	40,44	5,13
24	1,2	28,82	2,89

Дополнительная информация:

1. Предприятие закупило 95 тыс. м материала в течение октября общей стоимостью 106,4 тыс. руб.
2. Основная заработная плата за октябрь – 1650 тыс. руб. Фактическая средняя часовая ставка в ноябре – 150 руб. за час.
3. На 1 октября НЗП не было. В течение октября заказы № 22 и № 23 были выполнены. Заказ № 24 по материалам был укомплектован на 100%, по труду – на 80%.

Таблица 1.5 – Стандартные затраты на коробку (6 блузок)

Показатели	Расход	Затраты
Основные материалы	24 м по 110 руб.	2640 руб.
Основная заработная плата	3 часа по 147,0 руб.	441,0 руб.
Накладные расходы	3 часа по 12 руб.	36,00 руб.
Стандартные затраты на коробку		<u>106,50 руб.</u>

Требуется:

- 1) Рассчитать сумму стандартных затрат на выполненную в октябре продукцию.
- 2) Рассчитать для каждого заказа и общие для предприятия отклонения материалов и заработной платы, указать благоприятные и неблагоприятные отклонения.

Задание 7. Предприятие производит детские игрушки. В таблице приведен отчет о финансовых результатах в маржинальном формате за месяц.

Таблица 1.6 – Отчет о финансовых результатах

Показатели	Факт	Бюджет
Объем продаж, тыс. шт.	5	6
Выручка, тыс. руб.	2400	3000
Переменные затраты, тыс. руб.	1450	1800
Маржинальный доход, тыс. руб.	950	1200
Постоянные расходы, тыс. руб.	840	800
Прибыль от продаж, тыс. руб.	110	400

Требуется: рассчитать отклонения прибыли по цене и по объему.

Задание 8. На предприятии единственная статья переменных НР – затраты на электроэнергию. Означает ли неблагоприятное отклонение по ставке, что предприятие платит за кВт-час больше, чем планировало?

Задание 9. Предприятие имеет следующие стандарты и данные гибкого бюджета на апрель:

Таблица 1.7 – Стандарты на апрель

Показатели	Значение
Стандартная ставка переменных НР, руб. / час	6,00
Норма времени прямого труда, ч. /шт.	2
Плановые постоянные НР, тыс. руб.	100
Плановый выпуск продукции, тыс. шт.	25

Таблица 1.8 – Фактические результаты за апрель:

Показатели	Сумма
Выпуск продукции, тыс. шт.	20
Переменные НР, тыс. руб.	320
Постоянные НР тыс. руб.	97
Отработано прямого труда, тыс. ч.	50

Требуется: Рассчитать отклонения переменных НР по ставке и по нормам времени; отклонение постоянных НР по объему и отклонение фактических постоянных НР от гибкого бюджета. Указать благоприятные и неблагоприятные отклонения.

Задание 10. Вы принесли свою работу домой на один вечер, и Ваша собака съела часть отчета об отклонениях НР, который Вы готовили. К счастью, Вы в состоянии восстановить отчет по оставшимся данным.

Таблица 1.9 – Отчет об отклонениях НР

Показатели	Сумма
Стандартные м-ч на ед. продукции	4 м-ч
Стандартная ставка переменных НР за м-ч	8.00 руб
Фактическая ставка переменных НР за м-ч	b
Фактические м-ч на ед. продукции	d
Бюджетные постоянные НР	50000
Фактические постоянные НР	a
Объем производства по бюджету, шт.	25000
Фактический объем производства, шт.	c
Отклонение переменных НР по ставке	72000 (Н/б)
Отклонение переменных НР по нормам времени	192000 (Б)
Отклонение постоянных НР фактических от бюджетных	15000 (Н/б)
Отклонение постоянных НР по объему	g
Фактические НР всего	713000
Плановые НР (по гибкому бюджету)	e
Плановые НР (по статичному бюджету)	f
Всего распределенных НР	816000

Рекомендации по расчету стандартных затрат и отклонений затрат от стандартных [6]

Стандартные (нормативные) затраты определяются всегда на фактический объем производства.

Стандартные затраты на потребленные в производстве основные материалы рассчитываются как произведение норм расхода материала (H_p^0) на фактический выпуск готовой продукции (Q^1) и стандартную цену материала ($Ц^0$).

$$МЗ^{ст} = \sum Ц^0 * H_p^0 * Q^1 \quad (1)$$

Норматив заработной платы:

$$ЗП^{ст} = \sum T^0 * H_{\epsilon p}^0 * Q^1, \quad (2)$$

где T^0 - тариф по стандарту (плану),
 $H_{\epsilon p}^0$ - норма времени на производство единицы изделия,
 Q^1 - фактический выпуск готовой продукции.

Фактические прямые затраты рассчитываются по фактическим значениям всех сомножителей.

Фактические затраты на потребленные в производстве основные материалы:

$$МЗ^{факт} = \sum Ц^1 * H_p^1 * Q^1. \quad (3)$$

Фактические затраты на прямую заработную плату:

$$ЗП^ф = \sum T^1 * H_{\epsilon p}^1 * Q^1. \quad (4)$$

3. Анализ отклонений затрат проводится способом абсолютных разниц.

При расчете отклонений выделяют количественные (объем закупок, объем потребленных материалов, фонд времени) и качественные (цена, тариф) факторы. Изменение материальных затрат под влиянием изменения цен рассчитывается:

$$\Delta M_{ц} = M_{закупок}^1 * (Ц_{м}^1 - Ц_{м}^0). \quad (5)$$

Перерасход индицируется как неблагоприятное отклонение, экономия – благоприятное.

Изменение материальных затрат под влиянием изменения натурального количества материалов определяется:

$$\Delta M_{кол-ву} = Ц^0 * (M_{исп}^1 - M_{исп}^0). \quad (6)$$

Перерасход индицируется как неблагоприятное отклонение, экономия – благоприятное.

Отклонение по тарифу - изменение под влиянием качественного фактора – рассчитывается:

$$\Delta ЗП_T = \Phi^1 * (T^1 - T^0), \quad (7)$$

где Φ^1 - фактически отработанные человеко-часы;
 T^1 - фактический часовой тариф;
 T^0 - часовой тариф по стандарту (плану).

Отклонение заработной платы по производительности (фонду времени) рассчитывается как изменение под влиянием количественного фактора:

$$\Delta ЗП_{\phi} = T^0 * (\Phi^1 - \Phi^0), \quad (8)$$

где Φ^0 - нормативный фонд времени на программу, может быть рассчитан как ($H_{\epsilon p}^0 * Q^1$).

Перерасход индицируется как неблагоприятное отклонение, экономия – благоприятное.

Форма представления результата: расчеты в Excel, с одним файле, на каждую задачу открывается новый лист. Формат Excel необходим для того, чтобы можно было проверить расчеты. Решение задачи должно сопровождаться проверкой и выводами в 1-3 предложения. Выполненное задание прикрепляется в электронном курсе.

1.5 Разработка генерального бюджета

Цель Научиться составлять генеральный бюджет как совокупность взаимосвязанных бюджетов.

Теоретический материал [6], [7]

Задание

Решить комплексную задачу по расчету генерального бюджета. В задании генеральный бюджет включает в себя 16 взаимосвязанных бюджетов, начиная с бюджета продаж и заканчивая ф.2 в традиционном и маргинальном форматах.

Рекомендации: Для того, чтобы решить задачу, нужно прочитать гл.7 в тексте лекций "Управление затратами" или соответствующую главу в любом пособии из списка рекомендуемой литературы. Кроме того, нужно помнить содержание системы ""полные затраты", алгоритмы расчетов полных, назначение систем.

Все исходные данные и формы для заполнения - выдаются на занятиях по вариантам.

Форма представления результата: расчеты в Excel, с одним файле, расчет генерального бюджета выполняется на одном листе, для анализа чувствительности открывается новый лист. Формат Excel необходим для того, чтобы можно было проверить расчеты. Решение задачи должно сопровождаться проверкой и выводами в 3-5 предложений.

Выполненное задание прикрепляется в электронном курсе.

1.6 Адаптация бюджетов к изменениям условий деятельности

Цель Освоение методов составления и корректировки бюджета доходов и расходов.

Теоретический материал [6], [7]

Форма представления результата: расчеты в Excel, с одним файле, расчет базового бюджета выполняется на одном листе, для стресс-теста и кризисного бюджета открываются новые листы. Задание прикрепляется в электронном курсе.

Задание

Изменяющиеся условия деятельности снижают достоверность бюджетов как инструмента планирования, поэтому предлагается рассмотреть способы адаптации планов организации к изменениям экономических параметров деятельности.

Алгоритм расчетов:

1. Рассчитать базовый сводный бюджет доходов и расходов для компании, которая занимается импортом оборудования с последующей продажей на территории РФ. Он представлен в упрощенной форме. Рассчитываются показатели выручки, себестоимости продукции, в том числе арендной платы, фонда оплаты труда персонала (ФОТ). Расчеты с поставщиками производятся в валюте контракта, ФОТ сотрудников индексируется ежеквартально по формуле

$$\text{ФОТ}_1 = \text{ФОТ}_0 \times \left(1 + \frac{\text{ИПЦ}_5}{100\%}\right)^t, \quad (9)$$

где ФОТ_1 – плановый размер ФОТ с учетом инфляции;

ФОТ_0 – базовый уровень ФОТ;

ИПЦ – квартальное значение инфляции;

t – номер квартала.

Коммерческие расходы индексируются на основе индексов цен производителей. Арендная плата считается, исходя из ставки, указанной в таблице ЭК, для площади 1000 кв. м.

2. Скорректировать базовый бюджет на основе прогноза макроэкономических показателей:

- рост курса валюты контракта на 10% от базового уровня;
- снижение натурального объема поставок основного оборудования на 21%, вспомогательного – на 28%.
- увеличение индекса цен производителей на 20%.

3. Продолжить корректировку бюджета с учетом разработанных в организации мероприятий, результатом которых является снижение затрат:

- -10% административных расходов за счет снижения ОХР;
- -20% ФОТ административного персонала, -15% – производственного ФОТ за счет сокращения персонала и отказа от премий;
- -10% коммерческих расходов за счет совершенствования логистики.

Все исходные данные и формы для заполнения выдаются на занятиях по вариантам.

Примерный перечень вопросов для итогового контроля

1. Охарактеризуйте цели бюджетных систем, типы и функции бюджетов.
2. Дайте сравнительную характеристику типовых подходов к разработке бюджетов.
3. Охарактеризуйте техники разработки бюджетов: бюджетирование с нуля, построение скользящих бюджетов.
4. Что такое "ключевые показатели" и чем определяется их выбор при планировании?
5. Привести примеры целей организации и соответствующих целям ключевых показателей деятельности (для предприятий промышленности, торговли, социальной сферы, финансово-кредитной сферы).
6. Охарактеризуйте различие между организационной структурой управления и финансовой структурой организации.
7. Опишите 3 типовых подхода к формированию финансовой структуры, их особенности и сферы применения.
8. Охарактеризуйте понятие и виды центров ответственности и их использование в бюджетировании.
9. Опишите любые три функциональные области бизнеса и соответствующие им статистические бюджеты.
10. Охарактеризуйте три типа бюджетов, составляемых отделом продаж производственной организации.
11. Поясните задачу использования нормативных затрат в операционных бюджетах. (Управление по отклонениям прямых переменных затрат от стандарта).

Примерный перечень тестовых заданий

1. Что понимается под бюджетным циклом организации?
 - A. период, на который составляются стратегические планы
 - B. период, в течение которого составляются бюджеты, контролируются, проводится их оперативный анализ и корректировка
 - C. период, на который составляется бюджет
 - D. один финансовый год
2. Какие ключевые показатели деятельности НЕ соответствуют цели "Рост прибыли и положительное сальдо денежных потоков" в торговой организации?
 - A. норма и объем маржинальной, операционной, чистой прибыли
 - B. объем продаж
 - C. прирост активов; Доходность активов; Оборачиваемость активов
 - D. размер дебиторской задолженности; Доля дебиторской задолженности в объеме продаж
3. Какие задачи бюджетирования более других соответствуют цели "Быстрый рост стоимости компании», крі "Увеличение стоимости акционерного капитала на 100% в год"?
 - A. Контроль доходности активов
 - B. Анализ конкурентов
 - C. Контроль дебиторской задолженности
 - D. Установление лимитов затрат и норм расходов
4. Какой тип ответственности соответствует элементу " Линия производства колбас" в оргструктуре управления мясокомбината?
 - A. центр маржинального дохода
 - B. центр выручки

- C. центр прибыли
 - D. центр затрат
5. Что из перечисленного может рассматриваться в качестве центра затрат?
- A. группа оборудования
 - B. производственный цех
 - C. вид продукции
 - D. единица продукции
6. Какие натуральные бюджеты будут разрабатываться в ЦФО "Отдел Закупки"?
- A. остатков НЗП (незавершенного производства)
 - B. закупок сырья и материалов
 - C. основных материалов
 - D. остатков готовой продукции
7. Кто несет ответственность за исполнение согласованных операционных бюджетов?
- A. ведущие специалисты
 - B. руководители ЦФО
 - C. высшие руководители
 - D. работники подразделений
8. Какую цель из перечисленных можно рассматривать как цель бюджетирования, установленную акционерным собранием?
- A. повышение качества выпускаемой продукции
 - B. увеличение объема продаж выпускаемой продукции
 - C. снижение себестоимости выпускаемой продукции
 - D. снижение норм расхода материалов
9. Какому отделу может устанавливаться группа целевых нормативов "норматив рентабельности продаж по маржинальной прибыли, норматив маржинальной прибыли и выручки; норматив оборачиваемости запасов"?
- A. финансовому отделу
 - B. отделу продаж
 - C. производственному отделу
 - D. отделу логистики
10. Какому термину соответствует определение "Совокупность принципов, средств и методов управления по ЦФО через Бюджеты, которая позволяет достигать поставленных стратегических целей"?
- A. система бюджетного управления
 - B. стратегическая финансовая модель
 - C. ключевые показатели эффективности
 - D. среднесрочный план

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисциплина "Бюджетирование" показывает основные методологические подходы к разработке бюджетов. Больше внимание уделено разработке бюджетов на основе финансовой структуры организации. При этом бюджеты рассматриваются как инструмент планирования, контроля затрат и прибыли, координирования деятельности подразделений, оценки деятельности и стимулирования персонала подразделений. По результатам освоения курса студенты будут

знать системы сбора и методы обработки данных, используемых в процессе разработки бюджета проекта; основы технологии проектного бюджетирования; методы анализа и интерпретации финансовой информации в процессе планирования и контроля бюджета проекта; направления использования полученных сведений для решения проектных задач;

уметь: осуществлять сбор и обработку данных, используемых в процессе планирования бюджета проекта; осуществлять обработку данных, используемых в процессе проектного бюджетирования; анализировать и интерпретировать финансовую информацию в процессе планирования и контроля бюджета проекта, использовать полученные сведения для решения проектных задач;

владеть: навыками сбора данных, используемых в процессе планирования и исполнения бюджета проекта; методиками обработки данных, используемых в процессе проектного бюджетирования; методами анализа финансовой информации в процессе планирования и исполнения бюджета проекта; навыками использования полученных сведений для решения проектных задач.

Сформированные компетенции будут полезны при написании магистерской диссертации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 457 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/452644> (дата обращения: 27.04.2020).
2. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов: учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 205 с. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/452645> (дата обращения: 27.04.2020).
3. Бюджетирование в организации / Правовые ресурсы. Подборки материалов — [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс». — Режим доступа: https://www.consultant.ru/law/podborki/byudzhetrovanie_v_organizacii/ (дата обращения: 27.04.2020).
4. Кочнев А. Как построить финансовую структуру? / А. Кочнев — Корпоративный менеджмент. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.cfin.ru/management/finance/financial_structure_building.shtml (дата обращения: 27.04.2020).
5. Разработка финансовой структуры предприятия/ Business Studio- [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.businessstudio.ru/articles/article/razrabotka_finansovoy_struktury_predpriyatya/ (дата обращения: 27.04.2020).
6. Васильковская, Н. Б. Управленческий учет: Учебное пособие [Электронный ресурс] / Н. Б. Васильковская. — Томск: ТУСУР, 2018. — 259 с, гл. 7. — Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/7455>, (дата обращения: 27.04.2020).
7. Бюджетирование: электронный курс. /Васильковская Н.Б. — Томск, ТУСУР, СДО.