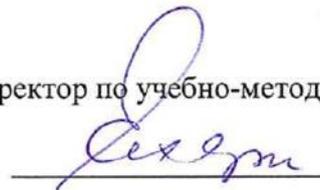


Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
инклюзивного высшего образования  
«Московский государственный гуманитарно-экономический университет»

Факультет экономики  
Кафедра экономики и инноваций

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-методической работе

 Е.С. Сахарчук

«27» апреля 2022 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ  
ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

образовательная программа направления подготовки  
38.04.01 Экономика  
шифр, наименование

**Направленность (профиль)**

**«Экономика предпринимательства»**

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная, заочная

Очная форма: курс 2, семестр 3

Заочная форма: курс 2, семестр 3

Москва 2022

Методические рекомендации разработаны на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования направления 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 939 от «11» августа 2020 г.

Зарегистрировано в Минюсте России «26» августа 2020 г. № 59459.

Разработчик методических рекомендаций: к.э.н., доцент кафедры экономики инноваций МГГЭУ  
место работы, занимаемая должность

  
Подпись

Е.В. Трубочев  
И.О. Фамилия

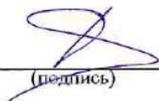
«23» марта 2022 г.  
Дата

Методические рекомендации утверждены на заседании кафедры экономики и инноваций (протокол № 10 от «23» марта 2022 г.)

на заседании Учебно-методического совета МГГЭУ  
(протокол № 1 от «27» 04 2022 г.)

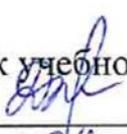
И.о.заведующего кафедрой

«23» марта 2022 г.  
дата

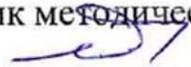
  
(подпись)

Л.В. Дегтева  
И.О. Фамилия

Начальник учебно-методического управления

  
И.Г. Дмитриева  
«27» 04 2022 г.

Начальник методического отдела

  
Д.Е. Гапеенок  
«27» 04 2022 г.

Декан факультета

  
Л.В. Дегтева  
«27» 04 2022 г.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

- 1. АННОТАЦИЯ/ВВЕДЕНИЕ**
- 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ЛЕКЦИЯМ**
- 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**
- 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ**

## АННОТАЦИЯ

Настоящие методические рекомендации разработаны для обучающихся 2 курса очной формы обучения с учетом ФГОС ВО и рабочей программы дисциплины «Бюджетирование предпринимательской деятельности».

Цель изучения дисциплины «Бюджетирование предпринимательской деятельности»: освоение теоретических и организационных основ бюджетирования деятельности в сфере предпринимательства, практических навыков использования инструментов и методов построения бюджетов в целях планирования и обеспечения функционирования предпринимательских организаций любых видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.

Задачами изучения дисциплины являются:

- систематизация представлений о роли бюджетирования в управлении финансами субъектов предпринимательской деятельности;
- освоение студентами базовых методик построения финансовых планов и бюджетов;
- формирование практических навыков в области осуществления финансовых расчетов в рамках анализа бюджетов и финансовых планов;
- изучение современных технологий обработки и анализа финансовой информации в рамках финансового планирования и бюджетирования.

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать:*

- виды организационно-управленческих решений, принципы их подготовки, методы принятия и особенности реализации;
- экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, методы их анализа и стратегического управления;

*уметь:*

- разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения, организовывать их реализацию и осуществлять контроль за исполнением;
- составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений в условиях неопределенности;

*владеть:*

- навыками принятия организационно-управленческих решений и методами оценки их эффективности;
- навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических решений и оценки их эффективности.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ЛЕКЦИЯМ

### Лекция 1 по теме 1: Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации

Вопросы:

1. Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами.
2. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций.
3. Виды финансовых планов организации и их характеристика.
4. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов.
5. Финансовая часть бизнес-плана корпорации.
6. Текущее финансовое планирование в корпорации.
7. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования.
8. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению.
9. Бюджетирование как элемент финансового планирования.
10. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием.
11. Эволюция управленческих концепций и функций бюджетирования.
12. Современное содержание бюджетирования как управленческой технологии в контексте управления финансами организации.
13. Функции бюджетирования с точки зрения управления стоимостью компании и интересов стейкхолдеров.
14. Дифференциация функций бюджетирования в системе инструментов и методов управления финансами.
15. Принципы бюджетирования и проблемы их практической реализации.
16. Виды бюджетов организации и их классификация.
17. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла, степени их исполнения, способам регулирования, функциональному назначению и т.д.
18. Гибкие и фиксированные бюджеты: сравнительный анализ, преимущества и недостатки.
19. Скользящий бюджет организации: условия применения, принципы построения.
20. Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления.
21. Методы построения бюджетов: «сверху–вниз», «снизу–вверх», комплексный метод.
22. Достоинства и недостатки каждого метода.
23. Компромисс между централизованным контролем и интересами подразделений.
24. Финансовая структура организации и ее компоненты.
25. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация.
26. Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации.
27. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ.
28. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.
29. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.

30. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

Методические рекомендации:

1. Лекция проводится с применением интерактивных технологий (лекция-визуализация).
2. В процессе лекционного занятия необходимо обозначить цель дисциплины и прогнозируемые эффекты от ее освоения, определить междисциплинарные связи и осуществить мягкую точечную проверку уровня входных знаний студентов по дисциплине.
3. Распределение временного фонда учебного занятия должно включать в себя:  
а) преамбулу (цель занятия; краткая характеристика материала лекционного занятия; возможные области применения знаний, полученных в процессе участия в лекционном занятии) – 3-5 мин.; б) основную содержательную часть – 70-80 мин.; в) заключительную часть (подведение итогов занятия; задание на практическое(ие) и(или) лабораторное(ые) занятие(я) по теме(ам) лекционного занятия; анонс следующего лекционного занятия и рекомендации для подготовки к следующему лекционному занятию; ответы на вопросы аудитории – 5-15 мин.).

Дополнительные источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>
2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>
3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>
4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>
5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>
6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>
7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>
8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

## **Лекция 2 по теме 2: Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы**

Вопросы:

1. Основные этапы финансового планирования организации: составления финансового плана, предварительный контроль, текущий контроль в процессе исполнения плана, анализ и корректировки финансовых показателей и отклонений.
2. Бюджетный цикл и его основные компоненты: цикл планирования, цикл исполнения бюджета, цикл анализа и контроля, их краткая характеристика.
3. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла.
4. Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования и ее модификации в зависимости от «узких мест» бизнеса.
5. Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта.

Методические рекомендации:

1. Лекция проводится с применением интерактивных технологий (лекция-диалог).
2. В процессе лекционного занятия необходимо определить междисциплинарные связи и осуществить точечную проверку уровня входных знаний студентов по теме занятия.
3. Распределение временного фонда учебного занятия должно включать в себя: а) преамбулу (цель занятия; краткая характеристика материала лекционного занятия; возможные области применения знаний, полученных в процессе участия в лекционном занятии) – 3-5 мин.; б) основную содержательную часть – 70-80 мин.; в) заключительную часть (подведение итогов занятия; задание на практическое(ие) и(или) лабораторное(ые) занятие(я) по теме(ам) лекционного занятия; анонс следующего лекционного занятия и рекомендации для подготовки к следующему лекционному занятию; ответы на вопросы аудитории – 5-15 мин.).

Дополнительные источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>
2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>
3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>
4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>

5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>

6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>

7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>

8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

### **Лекция 3 по теме 3: Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления**

Вопросы:

1. Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами.
2. Взаимосвязь операционных бюджетов с финансовыми.
3. Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса.
4. Виды операционных бюджетов бизнес-процесса сбыта и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
5. Бюджет продаж: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
6. Взаимосвязь рыночной стратегии с показателями бюджета продаж.
7. Порядок построения бюджета продаж.
8. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
9. Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
10. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути, особенности построения.
11. Взаимосвязь с учетной политикой организации, механизм формирования и применения учетных (плановых) цен при формировании бюджетов запасов готовой продукции.
12. Вспомогательный бюджет (график) погашения дебиторской задолженности, методики и принципы его формирования.
13. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов цикла сбыта.
14. Производственные бюджеты.
15. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
16. Последовательность формирования производственных бюджетов.
17. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения.

18. Взаимосвязь бюджета материальных затрат с бюджетами закупок.
19. Балансовый метод планирования материального потока.
20. Нормативный метод планирования при формировании бюджета материальных затрат.
21. Система материальной отчетности.
22. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала.
23. Правовые основы формирования бюджета затрат на оплату труда.
24. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления.
25. Взаимосвязь производственных бюджетов с методиками управленческого учета и контроллинга.
26. Отраслевые особенности формирования производственных бюджетов.
27. Бюджетирование закупок: основные составляющие.
28. Виды бюджетов бизнес-процесса снабжения и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
29. Бюджет закупок: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
30. Бюджет транспортно-заготовительных расходов: особенности составления в организациях различных отраслей.
31. Вспомогательный бюджет (график) погашения кредиторской задолженности, методики и принципы его формирования.
32. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов снабжения.
33. Взаимосвязь бюджетирования закупочной деятельности с учетной политикой организации.
34. Особенности формирования бюджетов закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
35. Кредитный бюджет организации: основные показатели и взаимосвязь с политикой управления капиталом.
36. Инвестиционный бюджет, бюджеты НИОКР: порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана.
37. Налоговые бюджеты организации: основные показатели, взаимосвязь с налоговой учетной политикой организации.

#### Методические рекомендации:

1. Лекция проводится с применением традиционных технологий (обзорная лекция).
2. В процессе лекционного занятия необходимо определить междисциплинарные связи и осуществить точечную проверку уровня входных знаний студентов по теме занятия.
3. Распределение временного фонда учебного занятия должно включать в себя: а) преамбулу (цель занятия; краткая характеристика материала лекционного занятия; возможные области применения знаний, полученных в процессе участия в лекционном занятии) – 3-5 мин.; б) основную содержательную часть – 70-80 мин.; в) заключительную часть (подведение итогов занятия; задание на практическое(ие) и(или) лабораторное(ые) занятие(я) по теме(ам) лекционного занятия; анонс следующего лекционного занятия и рекомендации для подготовки к следующему лекционному занятию; ответы на вопросы аудитории – 5-15 мин.).

#### Дополнительные источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В.

Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга).  
- ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL:  
<https://znanium.com/catalog/product/1734662>

2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>

3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>

4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>

5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>

6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>

7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>

8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

#### **Лекция 4 по теме 4: Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации**

Вопросы:

1. Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.

2. Оперативное финансовое планирование.

3. Платежный календарь.

4. Планирование движения денежной наличности.

5. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.

6. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации.

7. Учет и планирование платежей средств в системе БДДС.

8. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств.

9. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС.
10. Отраслевые особенности БДДС.
11. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели.
12. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов.
13. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях.
14. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации.
15. Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР.
16. Управление операционной прибылью на основе БДР.
17. Бюджет балансового листа (ББЛ).
18. Модели составления ББЛ.
19. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии.
20. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации.
21. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа.
22. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов.
23. Декомпозиция показателей EVAtm и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов.
24. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.

Методические рекомендации:

1. Лекция проводится с применением традиционных технологий (обзорная лекция).
2. В процессе лекционного занятия необходимо определить междисциплинарные связи и осуществить точечную проверку уровня входных знаний студентов по теме занятия.
3. Распределение временного фонда учебного занятия должно включать в себя:  
а) преамбулу (цель занятия; краткая характеристика материала лекционного занятия; возможные области применения знаний, полученных в процессе участия в лекционном занятии) – 3-5 мин.; б) основную содержательную часть – 70-80 мин.; в) заключительную часть (подведение итогов занятия; задание на практическое(ие) и(или) лабораторное(ые) занятие(я) по теме(ам) лекционного занятия; ответы на вопросы аудитории – 5-15 мин.).

Дополнительные источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>
2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>
3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>
4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль).

- DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>
5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>
6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>
7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>
8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>
9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

### Практическое занятие 1 по теме 1: Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации

Вопросы к опросу:

1. Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами.
2. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций.
3. Виды финансовых планов организации и их характеристика.
4. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов.
5. Финансовая часть бизнес-плана корпорации.
6. Текущее финансовое планирование в корпорации.
7. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования.
8. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению.
9. Бюджетирование как элемент финансового планирования.
10. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием.
11. Эволюция управленческих концепций и функций бюджетирования.
12. Современное содержание бюджетирования как управленческой технологии в контексте управления финансами организации.
13. Функции бюджетирования с точки зрения управления стоимостью компании и интересов стейкхолдеров.
14. Дифференциация функций бюджетирования в системе инструментов и методов управления финансами.
15. Принципы бюджетирования и проблемы их практической реализации.
16. Виды бюджетов организации и их классификация.
17. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла, степени их исполнения, способам регулирования, функциональному назначению и т.д.
18. Гибкие и фиксированные бюджеты: сравнительный анализ, преимущества и недостатки.
19. Скользящий бюджет организации: условия применения, принципы построения.
20. Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления.
21. Финансовая структура организации и ее компоненты.
22. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация.
23. Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации.

Вопросы к подготовке к дискуссии:

1. Методы построения бюджетов: «сверху–вниз», «снизу–вверх», комплексный метод.
2. Достоинства и недостатки каждого метода.
3. Компромисс между централизованным контролем и интересами подразделений.
4. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ.
5. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.

6. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.
7. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

Методические рекомендации:

1. Занятие проводится с применением традиционных и интерактивных технологий (опрос, тестирование, дискуссия).
2. В процессе практического занятия необходимо обозначить цель дисциплины и прогнозируемые эффекты от ее освоения, определить междисциплинарные связи и осуществить проверку уровня входных знаний студентов по теме.
3. Распределение временного фонда учебного занятия должно включать в себя:  
а) преамбулу (цель занятия; краткая характеристика материала практического занятия; возможные области применения знаний, полученных в процессе участия в практическом занятии) – 3-5 мин.; б) основную содержательную часть – 70-80 мин.; в) заключительную часть (подведение итогов занятия; задание на следующее практическое(ие) и(или) лабораторное(ые) занятие(я) по дисциплине; анонс следующего практического занятия и рекомендации для подготовки к следующему практическому занятию; ответы на вопросы аудитории – 5-15 мин.).

Дополнительные источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>
2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>
3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>
4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>
5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>
6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>
7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>
8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

## **Практическое занятие 2 по теме 2: Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы**

Вопросы к опросу:

1. Основные этапы финансового планирования организации: составления финансового плана, предварительный контроль, текущий контроль в процессе исполнения плана, анализ и корректировки финансовых показателей и отклонений.

2. Бюджетный цикл и его основные компоненты: цикл планирования, цикл исполнения бюджета, цикл анализа и контроля, их краткая характеристика.

3. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла.

4. Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования и ее модификации в зависимости от «узких мест» бизнеса.

5. Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта.

Методические рекомендации:

1. Занятие проводится с применением традиционных технологий (опрос, тестирование).

2. В процессе практического занятия необходимо обозначить цель занятия и прогнозируемые эффекты от его освоения, определить междисциплинарные связи и осуществить проверку уровня входных знаний студентов по теме.

3. Распределение временного фонда учебного занятия должно включать в себя: а) преамбулу (цель занятия; краткая характеристика материала практического занятия; возможные области применения знаний, полученных в процессе участия в практическом занятии) – 3-5 мин.; б) основную содержательную часть – 70-80 мин.; в) заключительную часть (подведение итогов занятия; задание на следующее практическое(ие) и(или) лабораторное(ые) занятие(я) по дисциплине; анонс следующего практического занятия и рекомендации для подготовки к следующему практическому занятию; ответы на вопросы аудитории – 5-15 мин.).

Дополнительные источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>

3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>

4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>

5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>

6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>

7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>

8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

### **Практическое занятие 3 по теме 3: Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления**

Вопросы к опросу:

1. Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами.
2. Взаимосвязь операционных бюджетов с финансовыми.
3. Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса.
4. Виды операционных бюджетов бизнес-процесса сбыта и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
5. Бюджет продаж: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
6. Взаимосвязь рыночной стратегии с показателями бюджета продаж.
7. Порядок построения бюджета продаж.
8. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
9. Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
10. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути, особенности построения.
11. Взаимосвязь с учетной политикой организации, механизм формирования и применения учетных (плановых) цен при формировании бюджетов запасов готовой продукции.
12. Вспомогательный бюджет (график) погашения дебиторской задолженности, методики и принципы его формирования.
13. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов цикла сбыта.
14. Производственные бюджеты.
15. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
16. Последовательность формирования производственных бюджетов.
17. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения.

18. Взаимосвязь бюджета материальных затрат с бюджетами закупок.
19. Балансовый метод планирования материального потока.
20. Нормативный метод планирования при формировании бюджета материальных затрат.
21. Система материальной отчетности.
22. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала.
23. Правовые основы формирования бюджета затрат на оплату труда.
24. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления.
25. Взаимосвязь производственных бюджетов с методиками управленческого учета и контроллинга.
26. Отраслевые особенности формирования производственных бюджетов.
27. Бюджетирование закупок: основные составляющие.
28. Виды бюджетов бизнес-процесса снабжения и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
29. Бюджет закупок: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
30. Бюджет транспортно-заготовительных расходов: особенности составления в организациях различных отраслей.
31. Вспомогательный бюджет (график) погашения кредиторской задолженности, методики и принципы его формирования.
32. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов снабжения.
33. Взаимосвязь бюджетирования закупочной деятельности с учетной политикой организации.
34. Особенности формирования бюджетов закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
35. Кредитный бюджет организации: основные показатели и взаимосвязь с политикой управления капиталом.
36. Инвестиционный бюджет, бюджеты НИОКР: порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана.
37. Налоговые бюджеты организации: основные показатели, взаимосвязь с налоговой учетной политикой организации.

Кейс-задание:

Задание:

Дан развернутый отчет о финансовых результатах в части затрат (тыс. руб.):

Показатели	Фактические результаты по фактической цене	Гибкий бюджет
<b>Переменные затраты:</b>		
Прямые материалы	2310	2000
Прямой труд	4180	4200
Общепроизводственные расходы	900	800
Коммерческие и управленческие расходы	910	1000
<b>ИТОГО переменных затрат</b>	<b>8300</b>	<b>8000</b>
<b>Постоянные затраты:</b>		
Общепроизводственные расходы	1230	1200
Коммерческие и управленческие расходы	970	800
<b>ИТОГО постоянных затрат</b>	<b>2200</b>	<b>2000</b>
<b>Всего затрат</b>	<b>10500</b>	<b>10000</b>

Также известно, что выпущено 11963 единицы стоимостью 193 руб./ед.; затрачено на производство 380 000 часов с фактической оплатой 11 руб./ч. Нормативная цена за единицу прямых материалов составила 200 руб., а нормативная цена прямого труда – 10,5 руб./ч. Переменные общепроизводственные расходы были сведены в бюджет при 2 руб./ч.,  $800\ 000 = 400\ 000\ ч. * 2\ руб.$

Необходимо вычислить отклонения от гибкого бюджета, а также отклонения по цене и количеству по прямым материалам, прямому труду и общепроизводственными расходами.

Решение.

1. Определим отклонения от гибкого бюджета по всем статьям расходов.

Н – неблагоприятное отклонение,

Б – благоприятное отклонение.

Показатели	Фактические результаты по фактической цене	Гибкий бюджет	Отклонения от гибкого бюджета (гр.2 – гр.3)
1	2	3	4
<b>Переменные затраты:</b>			
Прямые материалы	2310	2000	310 Н
Прямой труд	4180	4200	20 Б
Общепроизводственные расходы	900	800	100 Н
Коммерческие и управленческие расходы	910	1000	90 Б
ИТОГО переменных затрат	8300	8000	300 Н
<b>Постоянные затраты:</b>			
Общепроизводственные расходы	1230	1200	30 Н
Коммерческие и управленческие расходы	970	800	170 Н
ИТОГО постоянных затрат	2200	2000	200 Н
Всего затрат	10500	10000	500 Н

Общее отклонение от гибкого бюджета является неблагоприятным вследствие увеличения общей суммы как переменных, так и постоянных затрат.

2. Определение отклонений по материалам:

Показатели	Гибкий бюджет	Фактические результаты по фактической цене
Общие затраты на производство, тыс.руб.	2000	2310
Количество закупленных материалов, ед.	10 000	11 963
Стоимость материалов, руб./ед.	200	193,1

А) вычисляем отклонения в цене согласно формуле: (фактическая стоимость – бюджетная стоимость) \* фактический объем закупок:

$(193,1\ руб. - 200\ руб.) * 11963\ ед. = - 82\ тыс.\ руб.$

Б) отклонения по количеству определяются как разность между фактическим и бюджетным объемом закупок, умноженная на бюджетную стоимость материалов:

$(11963\ ед. - 10000\ ед.) * 200\ руб. = 392\ руб.$

Итоговое отклонение по материалам равно:  $392 + (- 82) = 310\ тыс.\ руб.$ , что является неблагоприятным значением.

3. Отклонения по труду:

Показатели	Гибкий бюджет	Фактические результаты по фактической цене
Затраченные часы труда, ч.	400 000	380 000
Часовая ставка оплаты, руб./ч.	10,5	11
Всего затрачено на труд, тыс.руб.	4200	4180

А) отклонения в цене определяются аналогично отклонениям по прямым затратам:

$(11 \text{ руб./ч.} - 10,5 \text{ руб./ч.}) * 380\,000 \text{ ч.} = 190 \text{ тыс. руб.}$

Б) отклонение в эффективности:

$(380\,000 \text{ ч.} - 400\,000 \text{ ч.}) * 10,5 \text{ руб.} = -210 \text{ тыс. руб.}$

Благоприятное отклонение в затратах на труд в итоге составило 20 тыс. руб.

4. Отклонения по общепроизводственным затратам:

Показатели	Гибкий бюджет	Фактические результаты по фактической цене
Общепроизводственные расходы, тыс. руб.	2000	2130
-переменные	800	900
-постоянные	1200	1230
Затраченные часы труда, ч.	400 000	380 000

Первым этапом рассчитывается нормативная ставка распределения расходов.

Для постоянных расходов:  $1200 \text{ тыс. руб.} / 400\,000 \text{ ч.} = 3 \text{ руб.}$

Для переменных расходов:  $800 \text{ тыс. руб.} / 400\,000 \text{ ч.} = 2 \text{ руб.}$

Далее вычисляют значение расходов, которое должно было соответствовать фактическому объему производства: фактически затраченное время умноженное на нормативную ставку распределения расходов.

– для постоянных расходов:  $380\,000 * 3 = 1140 \text{ тыс. руб.}$

– для переменных расходов:  $380\,000 * 2 = 760 \text{ тыс. руб.}$

По этим результатам отклонение фактических расходов составит:

– по постоянным:  $1230 \text{ тыс. руб.} - 1140 \text{ тыс. руб.} = 90 \text{ тыс. руб.}$

– по переменным:  $900 \text{ тыс. руб.} - 760 \text{ тыс. руб.} = 140 \text{ тыс. руб.}$

Эти отклонения формируются под воздействием следующих факторов:

1) за счет отклонений в объеме производства:

– по постоянным затратам:  $(400\,000 - 380\,000) * 3 = 60 \text{ тыс. руб.}$

– по переменным затратам:  $(400\,000 - 380\,000) * 2 = 40 \text{ тыс. руб.}$

2) за счет отклонений фактических расходов от бюджетных:

– по постоянным затратам:  $1230 \text{ тыс. руб.} - 1200 \text{ тыс. руб.} = 30 \text{ тыс. руб.}$

– по переменным затратам:  $900 \text{ тыс. руб.} - 800 \text{ тыс. руб.} = 100 \text{ тыс. руб.}$

Задача 2.

Предприятие выпускает продукцию двух видов (А и В) и характеризуется следующими данными:

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	50	100	150
Цена за 1 ед., руб.	2000	4000	-
Выручка от реализации, руб.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на 1 шт., руб.	1200	2900	-
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	60 000	290 000	350 000
Постоянные расходы, руб.	-	-	100 000

Условно допускается, что до критической точки– X единиц продукции А и 2X единиц продукции В.

Администрацией предприятия принимается решение об изменении структуры реализованной продукции следующим образом:

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	80	70	150
Цена за 1 ед., руб.	2000	4000	-
Выручка от реализации, руб.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на 1шт., руб.	1200	2900	-
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	96 000	203 000	299 000
Постоянные расходы, руб.	-	-	100 000

Необходимо определить маржинальный доход по каждому виду продукции и от всего объема реализованной продукции. Определить величину чистой прибыли до и после изменения ассортимента продукции. Рассчитать критические точки (точки безубыточности) до и после изменения ассортимента продукции. Проанализировать с помощью метода уравнения влияние изменения структуры продукции на величину маржинального дохода.

Решение.

Маржинальный доход определяется как разность между выручкой и ее неполной себестоимостью:

$$МП = В - ПрЗ.$$

Рассчитаем маржинальный доход по каждому виду продукции до и после изменения структуры реализованного товара следующим образом:

Вариант 1.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	50	100	150
Выручка от реализации, руб.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	60 000	290 000	350 000
Маржинальная прибыль, руб.	(100 000 - 60 000) = 40 000	(400 000 - 290 000) = 110 000	150 000

Вариант 2.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	80	70	150
Выручка от реализации, руб.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	96 000	203 000	299 000
Маржинальная прибыль, руб.	(160 000 - 96 000) = 64 000	(280 000 - 203 000) = 77 000	141 000

Исходя из полученных расчетов, определим величину чистой прибыли, которая равна разности между маржинальной прибылью и величиной постоянных затрат:

Вариант 1.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	50	100	150
Выручка от реализации, руб.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	60 000	290 000	350 000
Маржинальная прибыль, руб.	40 000	110 000	150 000
Постоянные затраты, руб.	-	-	100 000
Чистая прибыль, руб.	-	-	(150 000 - 100 000) = 50 000

Вариант 2.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	80	70	150
Выручка от реализации, руб.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	96 000	203 000	299 000
Маржинальная прибыль, руб.	64 000	77 000	141 000
Постоянные затраты, руб.	-	-	100 000
Чистая прибыль, руб.	-	-	(141 000- 100 000)= 41 000

2. С помощью метода уравнения определим влияние изменения структуры реализованной продукции на величину маржинальной прибыли.

До изменения ассортимента на 1 единицу товара А приходилось 2 единицы товара В.

Рассчитаем критические точки (точки безубыточности) объема реализации по каждому виду и для общего объема.

$$2000X + (4000 \cdot 2X) - 1200X - (2900 \cdot 2X) - 100\,000 = 0.$$

$$10\,000X - 7000X - 100\,000 = 0.$$

$$3000X = 100\,000.$$

$$X = 33 \text{ ед.} - \text{продукция А.}$$

$$33 \cdot 2 = 66 \text{ ед.} - \text{продукция В.}$$

$$\text{Для общего объема} - 33 + 66 = 99 \text{ ед.}$$

Таким образом значение точки безубыточности для общего объема составляет 99 ед., из них 33 ед. товара А и 66 ед. товара В.

После изменения структуры реализованной продукции на 1 единицу товара В стало приходиться 1,14 единицы товара А, то есть доля продукта А увеличилась в общем объеме. Определим величину критической точки в измененном варианте:

$$(2000 \cdot 1,14X) + 4000X - (1200 \cdot 1,14X) - 2900X - 100\,000 = 0.$$

$$6280X - 4268X - 100\,000 = 0.$$

$$2012X = 100\,000.$$

$$X = 49,70 \text{ ед.} - \text{продукция В.}$$

$$49,70 \cdot 1,14 = 56,67 \text{ ед.} - \text{продукт А.}$$

$$\text{Для общего объема} - 49,70 + 56,67 = 106,37 \text{ ед.}$$

В результате проведенных расчетов, мы получили, что значение точки безубыточности составило 106,37 ед., из них 56,67 ед. для продукта А и 49,70 ед. для продукта В.

По сравнению с первоначальным планом точка безубыточности увеличилась примерно на 10 единиц.

3. При сопоставлении структуры продукции становится очевидным, что изменение привело к уменьшению маржинальной прибыли и как следствие величины чистой прибыли.

Несмотря на уменьшение общих переменных расходов и неизменном объеме реализации выручка снизилась на 60 000 руб.

Изменив ассортимент с повышением производства товара А, предприятие снизило свою прибыльность и увеличило значение критической точки, что означает повышение доли риска в дальнейшем производстве.

Если провести дальнейший анализ и предположить, что руководство примет решение изменить структуру производимой продукции относительно первоначального варианта в сторону увеличения производства товара В (предположим товар А – 30 шт., а В – 120 шт., при неизменном объеме), мы получим следующую картину:

Вариант 3.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	30	120	150
Цена за 1 ед., руб.	2000	4000	-
Выручка от реализации, руб.	60 000	480 000	540 000
Переменные расходы на 1шт., руб.	1200	2900	-
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	36 000	348 000	384 000
Маржинальная прибыль, руб.	24 000	132 000	156 000
Постоянные расходы, руб.	-	-	100 000
Чистая прибыль, руб.	-	-	56 000

То есть увеличивается доля продукции с высоким маржинальным доходом и как следствие увеличивается чистая прибыль.

При этом если провести расчет значения точки безубыточности, мы получим значительное снижение ее величины по сравнению с первым вариантом расчетов и, необходимо особо отметить, со вторым вариантом тоже:

Хед. – товар А, 4Хед. – товар В.

$$2000X + (4000 \cdot 4X) - 1200X - (2900 \cdot 4X) - 100\,000 = 0.$$

$$18\,000X - 12800X - 100\,000 = 0.$$

$$5200X = 100\,000.$$

$$X = 19,23 \text{ ед. – продукт А.}$$

$$19,23 \cdot 4 = 76,92 \text{ ед. – продукт В.}$$

Общее значение точки безубыточности = 96,13 ед.

Проведя анализ, можно сделать определенные выводы. При изменении ассортимента в пользу продукта А предприятие уменьшило прибыльность на экономии переменных затрат, увеличив тем самым величину точки безубыточности. Это говорит о проблемах у предприятия с наличием дополнительных ресурсов или вероятной высокой их цене. Продукт В более ресурсоемкий, но при этом он приносит больший дополнительный доход. Руководству необходимо пересмотреть плановые показатели с учетом полученных результатов анализа и возможно разработать иную стратегию развития предприятия.

Методические рекомендации:

1. Занятие проводится с применением традиционных и интерактивных технологий (опрос, тестирование, кейс-задание).

2. В процессе практического занятия необходимо обозначить цель занятия и прогнозируемые эффекты от его освоения, определить междисциплинарные связи и осуществить проверку уровня входных знаний студентов по теме.

3. Занятие направлено на практическую подготовку, поэтому в процессе проведения занятия особое внимание должно быть обращено на возможности использования отработываемых техник в будущей профессиональной деятельности студента.

4. Распределение временного фонда учебного занятия должно включать в себя: а) преамбулу (цель занятия; краткая характеристика материала практического занятия; возможные области применения знаний, полученных в процессе участия в практическом занятии) – 3-5 мин.; б) основную содержательную часть – 70-80 мин.; в) заключительную часть (подведение итогов занятия; задание на следующее практическое(ие) и(или) лабораторное(ые) занятие(я) по дисциплине; анонс следующего практического занятия и рекомендации для подготовки к следующему практическому занятию; ответы на вопросы аудитории – 5-15 мин.).

Дополнительные источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга).

- ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>
2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>
3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>
4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>
5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>
6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>
7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>
8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>
9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

#### **Практическое занятие 4 по теме 4: Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации**

Вопросы к опросу:

1. Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.
2. Оперативное финансовое планирование.
3. Платежный календарь.
4. Планирование движения денежной наличности.
5. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.
6. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации.
7. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС.
8. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели.
9. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов.
10. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях.

11. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации.

12. Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР.

13. Управление операционной прибылью на основе БДР.

14. Бюджет балансового листа (ББЛ).

15. Модели составления ББЛ.

16. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии.

17. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации.

18. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа.

19. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов.

20. Декомпозиция показателей EVA<sub>tm</sub> и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов.

21. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.

Кейс-задание:

Задача

Торговое предприятие реализует постоянную номенклатуру изделий. В упрощенном виде ассортимент товаров состоит из болтов, гаек и шайб определенного размера. Приемлемый диапазон продаж (масштабная база) – от 2 до 6 тонн.

Товарооборот предприятия подвержен сезонным колебаниям.

Исходная информация о затратах и доходах организации в несезонный период представлена в таблице:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы
1.	Объем продаж, кг.	3500	1000	500
2.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,5	9,5	12,0
3.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	14,0
4.	Постоянные расходы (всего), руб.	6000		

Требуется:

1) рассчитать прибыль предприятия;

2) оценить вклад каждого вида товаров в формирование общей прибыли предприятия;

3) рассчитать точку безубыточности по каждому товару и в условиях реализации трех видов одновременно.

В предстоящем месяце ожидается резкое повышение объема продаж. Сезонный спрос позволит увеличить реализацию до 6,5 тонн, что потребует аренды дополнительных складских площадей. Постоянные издержки (арендная плата) возрастут на 1000 руб., переменные затраты по каждому наименованию – на 5%. Цена на шайбы повысится на 10% вследствие ее частичной реализации в фасованном виде через магазины. Произойдут структурные изменения в сторону более рентабельного вида продукции, в результате чего номенклатура реализуемых изделий будет выглядеть следующим образом: болты – 4000 кг., гайки – 1750 кг., шайбы – 750 кг.

Требуется:

1) рассчитать точку безубыточности и порог безопасности в условиях повышенного сезонного спроса;

2) определить прибыль предприятия в новых условиях.

Решение.

1. Согласно условиям задачи, сначала рассчитаем прибыль предприятия в несезонный период:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1.	Объем продаж, кг.	3500	1000	500	5000
2.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	14,0	
3.	Выручка, руб.	33 250	13 000	7000	53250
4.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,5	9,5	12,0	
5.	Общие переменные затраты, руб.	26 250	9500	6000	41 750
6.	Маржинальная прибыль, руб.	7000	3500	1000	11 500
7.	Постоянные расходы, руб.	-	-	-	6000
8.	Чистая прибыль	-	-	-	5500

2. Следующей задачей стоит определение «вклада» каждого вида товаров в формировании общей прибыли. Для этого определяется рентабельность каждого вида продукции по полной себестоимости.

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1.	Объем продаж, кг.	3500	1000	500	5000
2.	Доля в общем объеме продаж	0,7	0,2	0,1	1
3.	Переменные расходы на 1кг. продукции, руб.	7,5	9,5	12,0	
4.	Постоянные расходы на 1кг. продукции, руб.	1,2	1,2	1,2	
5.	Полная себестоимость, руб. (гр.3 + гр.4)	8,7	10,7	13,2	
6.	Цена, руб.	9,5	13,0	14,0	
7.	Прибыль, руб. (гр.6 – гр.5)	0,8	2,3	0,8	
8.	Рентабельность, % (гр.7 / гр.5)* 100%	9,2	21,5	6,1	

Распределение постоянных расходов по каждому виду товаров с учетом их доли в общем объеме реализации:

$$\text{Болты} - 6000 * 0,7 / 3500 = 1,2.$$

$$\text{Гайки} - 6000 * 0,2 / 1000 = 1,2.$$

$$\text{Шайбы} - 6000 * 0,1 / 500 = 1,2.$$

По результатам проведенных расчетов гайки являются самым рентабельным товаром.

3. С помощью метода уравнения определим точку безубыточности для каждого вида продукции.

Согласно объемам реализации на 1шайбу приходится 2 гайки и 7 болтов, следовательно: Ш – X, Г – 2X, Б – 7X.

$$(9,5 \times 7X) + (13 \times 2X) + 14X - (7,5 \times 7X) - (9,5 \times 2X) - 12X - 6000 = 0.$$

$$106,5X - 83,5X - 6000 = 0.$$

$$23X = 6000.$$

$$X = 261 \text{ кг.} - \text{шайбы.}$$

$$\text{Гайки} - 261 \times 2 = 522 \text{ кг.}$$

$$\text{Болты} - 261 \times 7 = 1827 \text{ кг.}$$

$$\text{Общее значение точки безубыточности равно: } 261 + 522 + 1827 = 2610 \text{ кг.}$$

4. Согласно изменениям в сезонный период составим таблицу итоговых показателей:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы
1.	Объем продаж, кг.	4000	1750	750
2.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,5x5%= 7,88	9,5x5%= 9,98	12,0x5%= 12,6
3.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	14,0x10%= 15,4
4.	Постоянные расходы (всего), руб.	7000		

Определим прибыль предприятия при изменившихся условиях:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1.	Объем продаж, кг.	4000	1750	750	6500
2.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	15,4	
3.	Выручка, руб.	38 000	22 750	11 550	72 300
4.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,88	9,98	12,6	
5.	Общие переменные затраты, руб.	31 520	17 465	9 450	58 435
6.	Маржинальная прибыль, руб.	6480	5285	2100	13 865
7.	Постоянные расходы, руб.	-	-	-	7000
8.	Чистая прибыль	-	-	-	6865

При расчете точки безубыточности в сезонный период соотношение в реализации товаров составит: на 1 кг. шайб: 2,33 кг. гаек, 5,33 кг. болтов.

Уравнение будет иметь следующий вид:

$$(9,5 \times 5,33X) + (13 \times 2,33X) + 15,4X - (7,88 \times 5,33X) - (9,98 \times 2,33X) - 12,6X - 7000 = 0.$$

$$96,325X - 77,8538X - 7000 = 0.$$

$$18,4712X = 7000.$$

$$X = 379 \text{ кг.} - \text{шайбы.}$$

$$\text{Гайки} - 379 \times 2,33 = 883 \text{ кг.}$$

$$\text{Болты} - 379 \times 5,33 = 2020 \text{ кг.}$$

Общее значение точки безубыточности – 3282 кг.

Получив значение критической точки общего объема реализации, рассчитаем величину порога безубыточности в условиях повышенного сезонного спроса:

$$\text{ПБ} = (O_p - Q) / O_p \times 100\%$$

$$\text{ПБ} = (6500 - 3282) / 6500 \times 100\% = 49,5\%.$$

Темы для круглого стола:

1. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств.

2. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС.

3. Отраслевые особенности БДДС.

Методические рекомендации:

1. Занятие проводится с применением традиционных и интерактивных технологий (опрос, тестирование, кейс-задание, круглый стол).

2. В процессе практического занятия необходимо обозначить цель занятия и прогнозируемые эффекты от его освоения, определить междисциплинарные связи и осуществить проверку уровня входных знаний студентов по теме.

3. Занятие направлено на практическую подготовку, поэтому в процессе проведения занятия особое внимание должно быть обращено на возможности использования отрабатываемых техник в будущей профессиональной деятельности студента.

4. Распределение временного фонда учебного занятия должно включать в себя: а) преамбулу (цель занятия; краткая характеристика материала практического занятия; возможные области применения знаний, полученных в процессе участия в практическом занятии) – 3-5 мин.; б) основную содержательную часть – 70-80 мин.; в) заключительную часть (подведение итогов занятия; ответы на вопросы аудитории – 5-15 мин.).

Дополнительные источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>

3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>

4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>

5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>

6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>

7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>

8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

**Практическое занятие 5 (для очной формы обучения; промежуточная аттестация по дисциплине – зачет)**

Вопросы к зачету:

1. Сущность, цели и задачи финансового планирования.

2. Роль и место финансового планирования и бюджетирования в системе

управления финансами организации.

3. Функции и принципы финансового планирования.
4. Исторические аспекты развития теории управления и бюджетирования.
5. Типовые модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.
6. Порядок составления гибкого и фиксированного бюджета организации.
7. Гибкий бюджет доходов и расходов.
8. Кассовый план организации.
9. Характеристика основных стадий бюджетного процесса фирмы.
10. Методы составления плановых бюджетов.
11. Механизм составления плановых преемственных бюджетов.
12. Этапы составления плановых бюджетов при применении бюджетирования с нулевым уровнем.
13. Виды контроля в процессе финансового планирования и бюджетирования.
14. Методы предварительного контроля при составлении плановых бюджетов.
15. Методы контроля бюджетных показателей в процессе исполнения бюджетов.
16. Отклонения на основании плановых и фактических бюджетных показателей по данным гибкого и фиксированного бюджетов организации.
17. Последовательность составления долгосрочного финансового плана организации.
18. Виды операционных бюджетов по типам бизнес-процессов.
19. Структура бюджета продаж и порядок его составления.
20. Бюджеты бизнес-процесса сбыта: бюджет продаж, график оплаты дебиторской задолженности, бюджет коммерческих расходов.
21. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей.
22. Виды производственных бюджетов и описать порядок их составления.
23. Бюджеты производства: бюджет материальных затрат, прямой оплаты труда, накладных и управленческих расходов.
24. Структура бюджета закупок с учетом транспортно-заготовительных расходов.
25. Бюджеты бизнес-процесса снабжения: бюджет закупок, бюджет оплаты кредиторской задолженности, бюджет запасов материалов, бюджет транспортно-заготовительных расходов.
26. Показатели кредитного бюджета организации.
27. Структура страхового бюджета организации.
28. Характеристика основным показателям инвестиционного бюджета.
29. Основные финансовые бюджеты организации.
30. Структура бюджета движения денежных средств.
31. Расчет бюджета движения денежных средств прямым и косвенным методом.
32. Основные показатели бюджета доходов и расходов.
33. Бюджет доходов и расходов организации, составляемый на основании данных операционных бюджетов.
34. Необходимость составления бюджета балансового листа в системе бюджетирования с позиций управления капиталом и стоимостью компании.
35. Бюджет балансового листа.
36. Примеры ключевых показателей для различных уровней управления.
37. Матрица взаимодействия ЦФО и МВЗ в системе бюджетирования.
38. Методы учета затрат и результатов для целей формирования бюджетных показателей.
39. Принципы и варианты кодировки информации для целей формирования

управленческих показателей.

40. Определение финансовой структуры организации.
41. Основные элементы финансовой структуры организации.
42. Принципы интеграции элементов финансовой структуры.
43. Проект финансовой структуры организации на базе организационной и производственной структуры.
44. Процедуры оценки дивизиональной эффективности подразделений крупных холдинговых структур.
45. Необходимость моделирования бизнес-процессов организации в целях моделирования финансовой структуры организации.
46. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры при внедрении элементов бюджетирования.
47. Методы оценки эффективности мероприятий по внедрению бюджетирования.
48. Значимость документооборота в системе бюджетирования.
49. Структура бюджетного регламента.
50. Принципы автоматизации процесса бюджетирования организации.

Методические рекомендации:

1. Занятие проводится с применением традиционных и интерактивных технологий (опрос, тестирование, круглый стол).
2. В процессе практического занятия провести промежуточную аттестацию студентов по ранее изученным темам дисциплины.
3. Распределение временного фонда учебного занятия должно включать в себя:  
а) преамбулу (цель занятия; краткая характеристика материала практического занятия; возможные области применения знаний, полученных в процессе участия в практическом занятии) – 3-5 мин.; б) основную содержательную часть – 70-80 мин.; в) заключительную часть (подведение итогов занятия; ответы на вопросы аудитории – 5-15 мин.).

Дополнительные источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>
2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>
3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>
4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>
5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>
6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304

с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>

7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>

8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

### Самостоятельная работа по теме 1: Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации

Вопросы для подготовки:

1. Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами.
2. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций.
3. Виды финансовых планов организации и их характеристика.
4. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов.
5. Финансовая часть бизнес-плана корпорации.
6. Текущее финансовое планирование в корпорации.
7. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования.
8. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению.
9. Бюджетирование как элемент финансового планирования.
10. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием.
11. Эволюция управленческих концепций и функций бюджетирования.
12. Современное содержание бюджетирования как управленческой технологии в контексте управления финансами организации.
13. Функции бюджетирования с точки зрения управления стоимостью компании и интересов стейкхолдеров.
14. Дифференциация функций бюджетирования в системе инструментов и методов управления финансами.
15. Принципы бюджетирования и проблемы их практической реализации.
16. Виды бюджетов организации и их классификация.
17. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла, степени их исполнения, способам регулирования, функциональному назначению и т.д.
18. Гибкие и фиксированные бюджеты: сравнительный анализ, преимущества и недостатки.
19. Скользящий бюджет организации: условия применения, принципы построения.
20. Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления.
21. Методы построения бюджетов: «сверху–вниз», «снизу–вверх», комплексный метод.
22. Достоинства и недостатки каждого метода.
23. Компромисс между централизованным контролем и интересами подразделений.
24. Финансовая структура организации и ее компоненты.
25. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация.
26. Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации.
27. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ.
28. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.

29. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.

30. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

Методические рекомендации:

1. Самостоятельная подготовка осуществляется студентом на основе материалов лекций и(или) набора дидактических единиц, составляющих предметное наполнение темы дисциплины.

2. Самостоятельная работа студента по теме, на которую рабочей программой дисциплины выделены практические занятия и(или) лабораторные работы, делится на две части: 1) самостоятельная подготовка к практическому занятию и(или) лабораторной работе; 2) самостоятельная подготовка после и на основании рабочих записей и других материалов, сделанных студентом в процессе участия в практическом занятии и(или) выполнении лабораторной работы.

3. Основными источниками информации для самостоятельной работы студента по теме являются: 1) материалы лекций и(или) 2) рабочие записи, сделанные студентом в процессе участия в практическом занятии и(или) выполнении лабораторной работы; 3) рекомендованные источники и литература для подготовки; 4) авторитетные источники открытого типа (официальные интернет-порталы органов государственного и муниципального управления, ведущих исследовательских институтов и научных центров, информационные ресурсы результатов научных исследований и учебной литературы Elibrary.ru и т.д. В случае сомнения в авторитетности используемых источников и достоверности найденной в процессе самостоятельной работы информации следует во внеучебное время проконсультироваться с преподавателем, проводящим лекции и(или) практические занятия и(или) лабораторные работы по дисциплине.

4. Распределение фонда времени, выделяемого для самостоятельной работы по теме, остается на усмотрение студента. Рекомендуется придерживаться следующей структуры: 1) 5-10 % – углубленное повторение материалов лекций и(или) практических занятий и(или) лабораторных работ по теме; 30-50 % – поиск, систематизация и изучение информационных источников по теме; 30-50 % – оформление результатов самостоятельной работы по теме (составление конспектов; подготовка презентаций и других наглядно-иллюстративных материалов на основе изученной информации; составление списка вопросов, требующих уточнения в процессе участия в практических занятиях, выполнения лабораторных работ и(или) во время консультации с преподавателем).

Рекомендуемые источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>

3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>

4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль).

— DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>

5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>

6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>

7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>

8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

## **Самостоятельная работа по теме 2: Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы**

Вопросы для подготовки:

1. Основные этапы финансового планирования организации: составления финансового плана, предварительный контроль, текущий контроль в процессе исполнения плана, анализ и корректировки финансовых показателей и отклонений.

2. Бюджетный цикл и его основные компоненты: цикл планирования, цикл исполнения бюджета, цикл анализа и контроля, их краткая характеристика.

3. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла.

4. Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования и ее модификации в зависимости от «узких мест» бизнеса.

5. Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта.

Методические рекомендации:

1. Самостоятельная подготовка осуществляется студентом на основе материалов лекций и(или) набора дидактических единиц, составляющих предметное наполнение темы дисциплины.

2. Самостоятельная работа студента по теме, на которую рабочей программой дисциплины выделены практические занятия и(или) лабораторные работы, делится на две части: 1) самостоятельная подготовка к практическому занятию и(или) лабораторной работе; 2) самостоятельная подготовка после и на основании рабочих записей и других материалов, сделанных студентом в процессе участия в практическом занятии и(или) выполнении лабораторной работы.

3. Основными источниками информации для самостоятельной работы студента по теме являются: 1) материалы лекций и(или) 2) рабочие записи, сделанные студентом в процессе участия в практическом занятии и(или) выполнении лабораторной работы; 3) рекомендованные источники и литература для подготовки; 4) авторитетные

источники открытого типа (официальные интернет-порталы органов государственного и муниципального управления, ведущих исследовательских институтов и научных центров, информационные ресурсы результатов научных исследований и учебной литературы Elibrary.ru и т.д. В случае сомнения в авторитетности используемых источников и достоверности найденной в процессе самостоятельной работы информации следует во внеучебное время проконсультироваться с преподавателем, проводящим лекции и(или) практические занятия и(или) лабораторные работы по дисциплине.

4. Распределение фонда времени, выделяемого для самостоятельной работы по теме, остается на усмотрение студента. Рекомендуется придерживаться следующей структуры: 1) 5-10 % – углубленное повторение материалов лекций и(или) практических занятий и(или) лабораторных работ по теме; 30-50 % – поиск, систематизация и изучение информационных источников по теме; 30-50 % – оформление результатов самостоятельной работы по теме (составление конспектов; подготовка презентаций и других наглядно-иллюстративных материалов на основе изученной информации; составление списка вопросов, требующих уточнения в процессе участия в практических занятиях, выполнения лабораторных работ и(или) во время консультации с преподавателем).

Рекомендуемые источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.com/catalog/product/1734662>

2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>

3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>

4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>

5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>

6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>

7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>

8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва :

### **Самостоятельная работа по теме 3: Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления**

Вопросы для подготовки:

1. Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами.
2. Взаимосвязь операционных бюджетов с финансовыми.
3. Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса.
4. Виды операционных бюджетов бизнес-процесса сбыта и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
5. Бюджет продаж: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
6. Взаимосвязь рыночной стратегии с показателями бюджета продаж.
7. Порядок построения бюджета продаж.
8. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
9. Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
10. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути, особенности построения.
11. Взаимосвязь с учетной политикой организации, механизм формирования и применения учетных (плановых) цен при формировании бюджетов запасов готовой продукции.
12. Вспомогательный бюджет (график) погашения дебиторской задолженности, методики и принципы его формирования.
13. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов цикла сбыта.
14. Производственные бюджеты.
15. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
16. Последовательность формирования производственных бюджетов.
17. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения.
18. Взаимосвязь бюджета материальных затрат с бюджетами закупок.
19. Балансовый метод планирования материального потока.
20. Нормативный метод планирования при формировании бюджета материальных затрат.
21. Система материальной отчетности.
22. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала.
23. Правовые основы формирования бюджета затрат на оплату труда.
24. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления.
25. Взаимосвязь производственных бюджетов с методиками управленческого учета и контроллинга.
26. Отраслевые особенности формирования производственных бюджетов.
27. Бюджетирование закупок: основные составляющие.
28. Виды бюджетов бизнес-процесса снабжения и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
29. Бюджет закупок: основные показатели, принципы и порядок их формирования.

30. Бюджет транспортно-заготовительных расходов: особенности составления в организациях различных отраслей.

31. Вспомогательный бюджет (график) погашения кредиторской задолженности, методики и принципы его формирования.

32. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов снабжения.

33. Взаимосвязь бюджетирования закупочной деятельности с учетной политикой организации.

34. Особенности формирования бюджетов закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности.

35. Кредитный бюджет организации: основные показатели и взаимосвязь с политикой управления капиталом.

36. Инвестиционный бюджет, бюджеты НИОКР: порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана.

37. Налоговые бюджеты организации: основные показатели, взаимосвязь с налоговой учетной политикой организации.

#### Методические рекомендации:

1. Самостоятельная подготовка осуществляется студентом на основе материалов лекций и(или) набора дидактических единиц, составляющих предметное наполнение темы дисциплины.

2. Самостоятельная работа студента по теме, на которую рабочей программой дисциплины выделены практические занятия и(или) лабораторные работы, делится на две части: 1) самостоятельная подготовка к практическому занятию и(или) лабораторной работе; 2) самостоятельная подготовка после и на основании рабочих записей и других материалов, сделанных студентом в процессе участия в практическом занятии и(или) выполнении лабораторной работы.

3. Основными источниками информации для самостоятельной работы студента по теме являются: 1) материалы лекций и(или) 2) рабочие записи, сделанные студентом в процессе участия в практическом занятии и(или) выполнении лабораторной работы; 3) рекомендованные источники и литература для подготовки; 4) авторитетные источники открытого типа (официальные интернет-порталы органов государственного и муниципального управления, ведущих исследовательских институтов и научных центров, информационные ресурсы результатов научных исследований и учебной литературы Elibrary.ru и т.д. В случае сомнения в авторитетности используемых источников и достоверности найденной в процессе самостоятельной работы информации следует во внеучебное время проконсультироваться с преподавателем, проводящим лекции и(или) практические занятия и(или) лабораторные работы по дисциплине.

4. Распределение фонда времени, выделяемого для самостоятельной работы по теме, остается на усмотрение студента. Рекомендуются придерживаться следующей структуры: 1) 5-10 % – углубленное повторение материалов лекций и(или) практических занятий и(или) лабораторных работ по теме; 30-50 % – поиск, систематизация и изучение информационных источников по теме; 30-50 % – оформление результатов самостоятельной работы по теме (составление конспектов; подготовка презентаций и других наглядно-иллюстративных материалов на основе изученной информации; составление списка вопросов, требующих уточнения в процессе участия в практических занятиях, выполнения лабораторных работ и(или) во время консультации с преподавателем).

5. Самостоятельная подготовка по теме направлена на практическую подготовку, поэтому в процессе самостоятельной подготовки особое внимание должно быть обращено на возможности использования изучаемых материалов и отрабатываемых техник в будущей профессиональной деятельности студента.

Рекомендуемые источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>
2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>
3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>
4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>
5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>
6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>
7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>
8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>
9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

#### **Самостоятельная работа по теме 4: Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации**

Вопросы для подготовки:

1. Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.
2. Оперативное финансовое планирование.
3. Платежный календарь.
4. Планирование движения денежной наличности.
5. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.
6. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации.
7. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС.

8. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств.
9. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС.
10. Отраслевые особенности БДДС.
11. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели.
12. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов.
13. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях.
14. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации.
15. Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР.
16. Управление операционной прибылью на основе БДР.
17. Бюджет балансового листа (ББЛ).
18. Модели составления ББЛ.
19. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии.
20. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации.
21. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа.
22. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов.
23. Декомпозиция показателей EVA<sub>tm</sub> и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов.
24. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.

#### Методические рекомендации:

1. Самостоятельная подготовка осуществляется студентом на основе материалов лекций и(или) набора дидактических единиц, составляющих предметное наполнение темы дисциплины.
2. Самостоятельная работа студента по теме, на которую рабочей программой дисциплины выделены практические занятия и(или) лабораторные работы, делится на две части: 1) самостоятельная подготовка к практическому занятию и(или) лабораторной работе; 2) самостоятельная подготовка после и на основании рабочих записей и других материалов, сделанных студентом в процессе участия в практическом занятии и(или) выполнении лабораторной работы.
3. Основными источниками информации для самостоятельной работы студента по теме являются: 1) материалы лекций и(или) 2) рабочие записи, сделанные студентом в процессе участия в практическом занятии и(или) выполнении лабораторной работы; 3) рекомендованные источники и литература для подготовки; 4) авторитетные источники открытого типа (официальные интернет-порталы органов государственного и муниципального управления, ведущих исследовательских институтов и научных центров, информационные ресурсы результатов научных исследований и учебной литературы Elibrary.ru и т.д. В случае сомнения в авторитетности используемых источников и достоверности найденной в процессе самостоятельной работы информации следует во внеучебное время проконсультироваться с преподавателем, проводящим лекции и(или) практические занятия и(или) лабораторные работы по дисциплине.
4. Распределение фонда времени, выделяемого для самостоятельной работы по теме, остается на усмотрение студента. Рекомендуется придерживаться следующей структуры: 1) 5-10 % – углубленное повторение материалов лекций и(или) практических занятий и(или) лабораторных работ по теме; 30-50 % – поиск, систематизация и изучение

информационных источников по теме; 30-50 % – оформление результатов самостоятельной работы по теме (составление конспектов; подготовка презентаций и других наглядно-иллюстративных материалов на основе изученной информации; составление списка вопросов, требующих уточнения в процессе участия в практических занятиях, выполнения лабораторных работ и(или) во время консультации с преподавателем).

5. Самостоятельная подготовка по теме направлена на практическую подготовку, поэтому в процессе самостоятельной подготовки особое внимание должно быть обращено на возможности использования изучаемых материалов и отрабатываемых техник в будущей профессиональной деятельности студента.

Рекомендуемые источники и литература для подготовки:

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

2. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>

3. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>

4. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>

5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>

6. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>

7. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>

8. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акуленко, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

9. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

