

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ЗАБАЙКАЛЬСКИЙ АГРАРНЫЙ ИНСТИТУТ – филиал ФГБОУ ВО «Иркутский  
государственный аграрный университет имени А.А. Ежевского»

Экономический факультет

Кафедра экономики и менеджмента

## Финансовое планирование и бюджетирование

Методические указания для самостоятельной работы и задания для  
выполнения контрольной работы для студентов заочного обучения по  
направлению 38.03.02 – «Менеджмент», профиль «Производственный  
менеджмент (отрасли АПК)»

ББК 65.26

Г 86

Методические указания для самостоятельной работы и задания для выполнения контрольной работы для студентов заочного обучения экономического факультета по направлению: 38.03.02 – «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент (отрасли АПК)

Составитель: доцент, к.э.н., Н.Н. Гройлова

Рецензент: доцент, к.э.н., Л.Б.Ельшева

Рассмотрено на заседании кафедры экономики и менеджмента ЗабАИ и рекомендовано к изданию «23» января 2017 г. протокол №1

Утверждено Методической комиссией экономического факультета ЗабАИ «24» февраля 2017 г., протокол № 2

Методические указания для самостоятельной и контрольной работы для студентов заочного обучения и предусматривают освоение курса знаний теоретического и прикладного характера. В методических указаниях определены цель и задачи выполнения контрольной работы, требования к содержанию, структуре и оформлению.

Методические указания соответствуют требованиям ФГОС ВО и примерной учебной программе дисциплины по направлению: 38.03.02 – «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент (отрасли АПК)

Н.Н. Гройлова, 2017  
Заб АИ, 2017

## Пояснительная записка

Цель методических указаний – закрепление знаний, полученных при изучении дисциплины; отработка умений систематизации информации научной и справочно-аналитической литературы по конкретным проблемам; овладение определенной суммой знаний фактического материала; совершенствование практических навыков по моделированию, разработке логико-структурных схем.

Задания сформулированы в соответствии с тематическим планом дисциплины «Планирование и бюджетирование».

Целью изучения дисциплины являются:

- определение сущности и содержание финансового планирования и бюджетирования как инструментов управления финансами организации, дифференцирование с другими инструментами финансового менеджмента.

Задачи дисциплины:

- изучить теоретические основы финансового планирования и бюджетирования;
- освоить технические приемы анализа финансового состояния организации по данным операционных и финансовых бюджетов;
- овладеть инструментами бюджетирования, форматами бюджетов, регламентными документами
- сформировать навыки решения финансовых проблем с использованием технологий бюджетирования.

В методических рекомендациях приведены темы для самостоятельного изучения дисциплины с перечнем вопросов для контроля знаний. Также приведены вопросы к написанию контрольной работы по дисциплине.

Контрольная работа выполняется студентами самостоятельно, в сроки, предшествующие очередной учебной сессии. Работа должна быть сдана на кафедру и зарегистрирована не позднее, чем за три дня до начала зачёта.

## Содержание

Введение.....	5
1. Цели и задачи освоения дисциплины.....	6
2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата.....	6
3. Компетенции студента, формируемые в результате освоения Дисциплины.....	6
4. Структура дисциплины.....	8
5.Содержание дисциплины.....	8
5.1. Тематическое содержание дисциплины.....	9
6. Перечень заданий для самостоятельной работы обучающихся.....	12
7. Перечень вопросов для проведения итогового контроля успеваемости.....	13
8. Методические указания и задания для выполнения контрольной работы..	19
8.1 Вопросы для выполнения контрольной работы.....	21
9. Примерный перечень основной и дополнительной литературы для самостоятельной работы студентов .....	25

## Введение

Цели деятельности предприятия принято разделять по срочности их достижения. Формирование долгосрочных целей - задача стратегического управления, но основой их достижения, их структурой является тактически, а следом оперативные цели деятельности разработка и реализация которых занимают основные уровни управления. Процесс бюджетирования основан на оперативном, непрерывном планировании и контроле финансовых показателей предприятия, что позволяет раскрыть взаимосвязь оперативного, тактического и стратегического управления в стоимостном выражении. Процесс бюджетирования должен обеспечивать раскрытие стратегических целей деятельности организации в рамках тактической и оперативной цели постановки.

Основой постановки бюджетирования является финансовая структура, которая должна отражать, прежде всего, структуру бизнеса и видов деятельности которым занимается предприятие. Если предприятие осуществляет несколько сравнительно автономных видов деятельности приносящих самостоятельный доход, то каждый из этих видов деятельности должен иметь собственный бюджет. Результаты каждого из этих бюджетов формируют единый бюджет компании. Но в этом случае данный единый бюджет рассматривается просто как сумма частных бюджетов по видам деятельности, которые расцениваются как основные инструменты управления.

Процесс планирования и бюджетирования должен основываться на ориентировке на конкретные финансовые показатели финансовой деятельности, определенные высшим уровнем управления. Данные показатели должны определяться в увязке со стратегическим развитием предприятия на основе анализа текущего ресурсного потенциала. При этом процесс планирования должен учитывать, что в определенных случаях улучшение одних показателей могут привести к ухудшению других (например, увеличение производства более рентабельных продуктов за счет менее рентабельных и т.п.). В связи с этим процесс планирования должен учитывать сбалансированное, наиболее оптимальное изменение взаимосвязанных показателей.

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью изучения дисциплины являются:

- определение сущности и содержание финансового планирования и бюджетирования как инструментов управления финансами организации, дифференцирование с другими инструментами финансового менеджмента.

Задачи дисциплины:

- изучить теоретические основы финансового планирования и бюджетирования;
- освоить технические приемы анализа финансового состояния организации по данным операционных и финансовых бюджетов;
- овладеть инструментами бюджетирования, форматами бюджетов, регламентными документами
- сформировать навыки решения финансовых проблем с использованием технологий бюджетирования.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Финансовое планирование и бюджетирование относится к вариативной части дисциплин, дисциплина по выбору цикла Б.3.В.ДВ.1.2

Изучение учебной дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование» базируется на сумме знаний, полученных студентами в ходе освоения теории макро- и микроэкономики, математического моделирования, финансов, финансового менеджмента/корпоративных финансов, учета, экономического анализа.

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Финансовое планирование» будут использованы студентами при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

## 3. Компетенции студента, формируемые в результате освоения дисциплины:

В результате освоения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями

Таблица 1-Компетенции освоения дисциплины:

Трудовое действие	Наименование компетенции, необходимой для выполнения трудового действия (планируемые результаты обучения по ОП)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенции
<b>Профессиональные компетенции</b>		
	ПК-13-умением	<b>В области знания и понимания</b>

	<p>моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p>	<p><b>(А)</b>  <b>Знать:</b> основы моделирования бизнес-процессов  <b>В области интеллектуальных навыков (В)</b>  <b>Уметь:</b> использовать методы мониторинга финансовых инструментов          Организовывать и проводить презентации финансовых продуктов и услуг          Сравнить параметры финансовых продуктов  <b>В области практических умений (С)</b>  <b>Владеть:</b> способностью моделировать бизнес-процессами</p>
	<p><b>ПК-17-</b> способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p>	<p><b>В области знания и понимания (А) Знать:</b> Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте  <b>В области интеллектуальных навыков (В)</b>  <b>Уметь:</b> Разрабатывать финансовые программы развития экономического субъекта, инвестиционную, кредитную и валютную политику экономического субъекта  <b>В области практических умений (С)</b>  <b>Владеть:</b> методами оценки влияния макроэкономических условий на осуществление предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p>
	<p><b>ПК-18-</b> владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)</p>	<p><b>В области знания и понимания (А) Знать:</b> Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте  <b>В области интеллектуальных навыков (В)</b>  <b>Уметь:</b> Разрабатывать финансовые программы развития экономического субъекта, инвестиционную, кредитную и</p>

		валютную политику экономического субъекта <b>В области практических умений (С)</b> <b>Владеть:</b> методиками бизнес-планирования при создании и развитии новых организаций (направлений деятельности, продуктов) направленных на повышение рентабельности производства, снижения издержек производства и обращения
--	--	---

#### 4. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётных единицы 144 часа, курс- 4, вид отчётности - зачёт с оценкой

Таблица 2-Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов / зачетных единиц
	всего
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>108/3</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)</b>	<b>12</b>
в том числе:	
Лекции (Л)	6
Практические занятия (ПЗ)	6
<b>Самостоятельная работа :</b>	92
Контрольная работа	+
Самостоятельное изучение разделов	32
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	60
Контроль знаний	4
Зачёт с оценкой	+

#### 5.Содержание дисциплины

Таблица 3-Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Раздел Дисциплины (тема)	Курс	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)	Формы текущего контроля успеваемости

				Лекции (Л)	Практ (семинарские)	Самост. работа (СРС)	
1	Тема1. Принципы и правила организации финансового планирования и бюджетирования	4		0,5	-	12	экспресс-опрос
2	Тема2. Внутрифирменное финансовое планирование и бюджетирование	4		0,5	1	12	экспресс-опрос
3	Тема3. Технологии бюджетирования на базе финансовых диаграмм планирования денежного потока	4		1	1	12	тест
4	Тема 4. Финансовый контроллинг	4		1	1	14	экспресс-опрос
5	Тема5 Калькулирование себестоимости продукции	4		1	1	14	экспресс-опрос
6	Тема6. Бюджетирование и контроль затрат	4		1	1	14	экспресс-опрос
7	Тема7. Принятие управленческих решений	4		1	1	14	экспресс-опрос
	Итого:			6	6	92	зачёт с оценкой

### 5.1. Тематическое содержание дисциплины

Тема1. Принципы и правила организации финансового планирования и бюджетирования.

Порядок и факторы выделения финансовых бизнес-единиц. Организационная финансовая структура и порядок создания центров финансовой ответственности, финансового учета и мест возникновения затрат. Алгоритм диагностики финансовой структуры организации. Особенности разработки технологий бюджетирования для организаций с различным типом финансовой структуры. Проблемы трансфертного ценообразования. Методы распределения и нормирования общеорганизационных расходов. Особенности организации документооборота. Определение оптимального бюджетного периода. Порядок составления, согласования, утверждения бюджетов. План действий по постановке бюджетирования в компании.

Тема2.Внутрифирменное финансовое планирование и бюджетирование.

Финансовое планирование и бюджетирование как технология управления.

Назначение финансового планирования и бюджетирования.

Система контрольных (целевых) показателей финансового планирования и бюджетирования. Системный подход к постановке финансового планирования и бюджетирования в компании. Основные модели бюджетного процесса .Разбор диаграмм потока, отражающих логику построения бизнес-процесса бюджетирования в компании. Технологии финансового планирования и бюджетирования. Виды и форматы бюджетов, отличия технологий бюджетирования от сметного планирования.

Технология составления отдельных операционных, вспомогательных, дополнительных и основных для различных типов предприятий.

Тема3. Технологии бюджетирования на базе финансовых диаграмм планирования денежного потока.

Моделирование регламента бизнес-процесса бюджетирования в компании на базе графиков документооборота. Проблемы автоматизации управленческого учета и выбор программного обеспечения для финансового планирования и бюджетирования. Особенности составления и применения матриц управленческого учета при автоматизации. Управление затратами.

Классификация и распределение затрат. Анализ структуры и динамики затрат. Особенности оптимизации переменных затрат в многопрофильных компаниях. Методы распределения косвенных и накладных расходов. Методы сокращения затрат.

Тема 4. Финансовый контроллинг

Технологии выявления финансовых проблем. Оценка качества управления финансовыми ресурсами. Анализ динамики финансовой устойчивости. Разработка планов финансовой реструктуризации, направленных на повышение инвестиционной привлекательности бизнесов.

Методики выявления точек повышенной финансовой опасности предприятия и внутренних резервов развития. Реструктуризация материальных активов и долговых финансовых обязательств. Воздействие организационной структуры и кадровой политики на финансовые показатели. Разработка плана финансового оздоровления с учетом финансовых рисков.

Управление факторами, воздействующими финансовую устойчивость компании. Критерии эффективности финансовых технологий

Тема 5. Калькулирование себестоимости продукции

Калькулирование по полным затратам (метод поглощения затрат).

Калькулирование сокращенной себестоимости (метод директ-костинг).

Маржинальный доход и методы списания постоянных затрат. Методы

анализа соотношения «затраты – объем - прибыль». Математический метод (метод уравнений, метод маржинального дохода). Графический метод.

#### Тема 6. Бюджетирование и контроль затрат

Планирование в системе бухгалтерского управленческого учета. Определение бюджета (смет). Цели и концепции систем подготовки смет. Функции бюджетирования. Особенности бюджетов. Типы бюджетов. Технология формирования операционного бюджета. Финансовый бюджет. Система контроля за выполнением бюджетов. Виды сметных систем: фиксированные и гибкие сметы, нулевые и приростные сметы, периодические и непрерывные сметы.

#### Тема 7. Принятие управленческих решений

Модели принятия управленческих решений на основе учетной информации. Планирование ассортимента продукции (товаров), подлежащих продаже. Принятие решения о специальном заказе. Определение структуры продукции с учетом лимитирующего фактора. Принятие решения о капиталовложениях. Решение о реструктуризации бизнеса. Использование данных полученных нормативным методом учета затрат и калькулирования себестоимости и методом стандарт-кост для принятия управленческих решений. Использование калькулирования по переменным затратам для принятия краткосрочных управленческих решений.

Таблица 4- Матрица формирования компетенций по дисциплине

№ п/п	Темы дисциплины	ПК-13	ПК-17	ПК-18
1	Тема1. Принципы и правила организации финансового планирования и бюджетирования	+		+
2	Тема2. Втрифирменное финансовое планирование и бюджетирование			+
3	Тема3. Технологии бюджетирования на базе финансовых диаграмм планирования денежного потока			+
4	Тема 4. Финансовый контроллинг	+	+	
5	Тема5 Калькулирование себестоимости продукции	+		
6	Тема6. Бюджетирование и контроль затрат		+	+
7	Тема7. Принятие управленческих решений			+

**6. Примерный перечень вопросов для проведения итогового контроля успеваемости:**

1. Основные этапы процесса планирования (ПК-13;18)
2. Предмет и объект внутрифирменного финансового планирования(ПК-18)
3. Задачи финансового планирования ( ПК-13;18)
4. Средства и методы обоснования плановых решений ( ПК-13;18)
5. Модели основанные на теории вероятности и математической статистики ( ПК-13; 17;18)
6. Модели математического программирования ( ПК-13;17)
7. Имитационное моделирование ( ПК-13;18)
8. Основные этапы составления финансового плана ( ПК-13;18)
9. Структура и содержание финансового плана( ПК-18)
10. Причины и цели планирования ( ПК-18)
- 11.Стратегические производственные и финансовые планы. Основные отличия ( ПК-13;18)
- 12.Отличие плана от бюджета ( ПК-17;18)
- 13.Методы и модели используемые для прогнозных оценок ( ПК-17;18)
- 14.Формализованные модели методы финансового планирования ( ПК-13;18)
- 15.Метод экстраполяции ( ПК-13;18)
- 16.Исходная информация для планирования издержек ( ПК-13;18)
- 17.Информационная база тактического финансового плана ( ПК-13;18)
- 18.Основные компоненты стратегического планирования ( ПК-13;17;18)
- 19.Основные этапы стратегического финансового планирования ( ПК-13;17;18)
- 20.Функции стратегического финансового планирования ( ПК-13;17;18)
- 21.Отличие перспективного планирования от прогнозирования ( ПК-13;17;18)
- 22.Бизнес – план инвестиционного проекта ( ПК-17;18)
- 23.Планирование инвестиций ( ПК-13;17;18)
- 24.Планирование инноваций ( ПК-17;18)
- 25.Планирование источников финансирования ( ПК-17;18)
- 26.Планирование износа основных средств ( ПК-17;18)
- 27.Сильные и слабые стороны фирмы выявляемые в процессе стратегического анализа ( ПК-13;17;18)

28. Направление формирования стратегических финансовых целей фирмы ( ПК-18)
29. Этапы технологического процесса разработки финансовой стратегии фирмы ( ПК-18)
30. Стратегическое и оперативное управление ( ПК-18)
31. Различия между стратегическим и тактическим планом ( ПК-13;17;18)
32. Основные требования предъявляемые к тактическому финансовому плану ( ПК-13;17;18)
33. Основные элементы тактического финансового плана ( ПК-13;17;18)
34. Последовательность разработки тактического финансового плана ( ПК-13;17;18)
35. Планирование норматива оборотных средств ( ПК-13;17;18)
36. Планирование производственной программы ( ПК-13;17;18)
37. План производства и реализации продукции ( ПК-13;17;18)
38. Основные показатели производственной программы ( ПК-13;17;18)
39. Методы определения потребности в материальных ресурсах ( ПК-13;17;18)
40. Подходы к определению нормы прибыли на вложенный капитал ( ПК-17;18)
41. По каким показателям определяется эффективность инвестиций ( ПК-17;18)
42. Преимущества и недостатки оперативно календарного планирования ( ПК-17;18)
43. Этапы календарного планирования ( ПК-13;18)
44. Структурирование главного (генерального) бюджета ( ПК-17;18)

## **7. Методические указания для самостоятельного изучения дисциплины**

Тема 1. Принципы и правила организации финансового планирования и бюджетирования (формируемые компетенции ПК-13;ПК-18 )

Принципы, методы, объекты, задачи и временные периоды планирования составляют методологическую основу планирования, которая определяет требования к построению финансовых планов организации. Эти принципы характеризуют тип и содержание плановой деятельности в организациях как сложных систем:

- Принцип единства предполагает, что планирование должно иметь системный характер. Понятие «система» означает: существование группы элементов (подразделений); взаимосвязь и взаимозависимость между ними;

наличие единого направления развития элементов, нацеленного на общие цели и задачи развития компании.

-Координация планов отдельных структурных подразделений выражается в том, что невозможно эффективно планировать работу одних подразделений компании вне связи с другими. Любые изменения в планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других подразделений.

-Принцип участия заключается в том, что каждый специалист компании независимо от занимаемой должности и выполняемой им функции становится участником плановой деятельности.

- Принцип непрерывности состоит в том, что: процесс планирования должен осуществляться систематически в рамках определенного цикла; разработанные планы непрерывно должны приходить на смену друг другу (план производства - план по маркетингу).

*Вопросы для самоконтроля:*

- 1.Порядок и факторы выделения финансовых бизнес-единиц
2. Организационная финансовая структура и порядок создания центров финансовой ответственности
- 3.Алгоритм диагностики финансовой структуры организации
4. Принципы финансового планирования

## Тема2.Внутрифирменное финансовое планирование и бюджетирование (формируемые компетенции ПК-18)

Планирование деятельности компании – это одна из основных управляющих функций, суть которой в оценке внешних факторов, прогнозировании, выявлении лучших вариантов для развития бизнеса и достижения целей, разработке планов развития компании и так далее. При этом все виды внутрифирменного планирования можно разделить:

1. По особенностям плановых заданий: директивное планирование (часто директивные планы являются точечными, то есть имеют адресный тип и глубокую детализацию.); индикативное планирование является антиподом предыдущему типу. По сути, это государственное планирование, которое не обязательно к исполнению. Директивное планирование составляется в текущем режиме, а индикативное – на перспективу. При этом два этих плана фактически дополняют друг друга и должны соответствовать общей системе компании.

2. По сроку и степени детализации:

- долгосрочное планирование всегда формируется на перспективу, с оглядкой на несколько лет вперед. Такой план может охватывать период от

пяти до десяти лет. Основная задача – долговременная стратегия роста компании. В него могут быть включены научно-технические, экономические и социальные этапы развития.

Особое значение на общий успех планирования имеет комплексный прогноз, который составляется на более продолжительный срок – до 15 лет. Его задача – определение ориентиров развития компании, возможность привлечения новых типов сырья (предоставления дополнительных услуг), освоение новых технологий производства, техническая реконструкция и так далее. При формировании долгосрочного прогноза специалист всегда опирается на реальные показатели и ставит целью будущее повышение производительности и эффективности труда.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Финансовое планирование и бюджетирование как технология управления
2. Назначение финансового планирования и бюджетирования.
3. Системный подход к постановке финансового планирования и бюджетирования в компании
4. Основные модели бюджетного процесса
5. Моделирование регламента бизнес-процесса бюджетирования в компании на базе графиков документооборота

Тема 3. Технологии бюджетирования на базе финансовых диаграмм планирования денежного потока (формируемые компетенции ПК-18)

Технология бюджетирования, в которую входят инструментальный финансовый планирования (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения. Если мастер-бюджет составляется для предприятия или компании в целом, то расчет доходов и расходов ведется для всех продуктов (изделий и услуг), всех видов бизнеса без выделения бюджетной (финансовой и инвестиционной) составляющей каждого из них.

Мастер-бюджет (по аналогии и по сходной технологии с таким же бюджетом для компании в целом) может быть составлен и для отдельной составляющей компании (структурного подразделения, бизнеса, контракта, группы продуктов) с последующей консолидацией в сводные мастер-бюджеты уже для всей организации.

Так как управленческая технология бюджетирования является не только (а может быть, и не столько) инструментом планирования, это еще и инструмент контроля за состоянием и изменением положения дел с финансами в компании в целом или в отдельном виде бизнеса. Поэтому наряду с бюджетами на предстоящий период должны составляться отчеты об исполнении бюджетов за истекшее время, а также сопоставляться плановые и фактические показатели. По результатам сопоставления

проводится так называемый анализ отклонений, т. е. оценка уровня отклонений фактических показателей от плановых и причин их возникновения. Отклонения могут быть отрицательными, когда фактические показатели ниже плановых, и положительными, если фактические показатели превышают прогнозируемые или установленные ранее.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Моделирование регламента бизнес-процесса бюджетирования в компании на базе графиков документооборота

2. Проблемы автоматизации управленческого учета и выбор программного обеспечения для финансового планирования и бюджетирования

3. Особенности составления и применения матриц управленческого учета

4. Управление затратами

#### Тема 4. Финансовый контроллинг потока (формируемые компетенции ПК-13; ПК-17)

Финансовый контроллинг - это набор методик, направленных на совершенствование учетной политики и управленческой практики предприятий, исходя из финансовых критериев успешности функционирования предприятия.

С помощью финансового контроллинга могут быть решены традиционные проблемы учета и управления:

- низкая платежная дисциплина структурных подразделений;
- неконтролируемая дебиторская задолженность;
- слабое управление затратами;
- ошибочное определение прибыльности филиалов и видов бизнеса;
- недостаток оборотных средств.

Для решения этих проблем финансовый контроллинг выполняет следующие задачи:

- обеспечение ликвидности и платежеспособности предприятия;
- согласование финансового и внутреннего производственного учета;
- взаимосвязка внутренней и внешней среды предприятия посредством бюджетирования;
- ориентирование на достижение финансово-экономических показателей.

Финансовый контроллинг обеспечивает поддержание ликвидности с помощью следующих методов:

- структурное поддержание ликвидности;
- текущее обеспечение ликвидности;
- поддержание ликвидных резервов;
- финансирование.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Технологии выявления финансовых проблем
2. Оценка качества управления финансовыми ресурсами
3. Анализ динамики финансовой устойчивости
4. Разработка планов финансовой реструктуризации, направленных на повышение инвестиционной привлекательности бизнесов
5. Реструктуризация материальных активов и долговых финансовых обязательств

### Тема 5. Калькулирование себестоимости продукции (формируемые компетенции ПК-13)

Под калькулированием себестоимости следует понимать не только исчисление фактической себестоимости единицы произведенной продукции, но и другие работы по исчислению себестоимости:

- продукции, работ, услуг вспомогательных производств, потребленных основным производством;

- промежуточных продуктов (полуфабрикатов) подразделений основного производства, используемых на последующих стадиях производства;

- продукции подразделений предприятия для выявления результатов их деятельности;

- всего товарного выпуска предприятия;

- выпуска и соответственно единицы вида готовой продукции и полуфабрикатов собственного производства (выполненных работ или оказанных услуг и т.д.), реализуемых на сторону.

Под методом учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции обычно понимают совокупность приемов организации документирования и отражения производственных затрат, обеспечивающих определение фактической себестоимости продукции и необходимую информацию для контроля за этим процессом.

Выбор метода калькулирования себестоимости продукции связан с технологией производства, его организацией, особенностями выпускаемой продукции.

В основе классификации методов – объекты учета затрат на производство, объекты калькулирования и способы контроля за себестоимостью. При всем многообразии их можно сгруппировать по двум основным направлениям: объектам учета затрат и по оперативности контроля за затратами.

Основными методами учета затрат и калькулирования себестоимости продукции являются позаказный и попроцессный методы, остальные системы калькулирования, как правило, представляют собой разновидности

названных методов. В управленческом учете объединены отечественные простой (попроцессный) и попередельный методы в один, который переводится как «попроцессное калькулирование» (process-costing), кроме того, существенных различий между содержанием «процесса» и «передела» практически не существует.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Калькулирование и его роль в учёте
2. Метод калькулирования
3. Система производственного учета
4. Издержки на единицу продукции
5. Калькулирование по полным затратам (метод поглощения затрат)
6. Калькулирование сокращенной себестоимости (метод директ-костинг)
7. Маржинальный доход и методы списания постоянных затрат

#### Тема 6. Бюджетирование и контроль затрат (формируемые компетенции ПК-17; ПК-18)

Бюджетирование – это инструмент достижения цели предприятия. Любой процесс планирования структур финансовых показателей деятельности предприятия должен основываться на заранее заданной цели постановки.

Цели деятельности предприятия принято разделять по срочности их достижения. Формирование долгосрочных целей - задача стратегического управления, но основой их достижения, их структурой является тактически, а следом оперативные цели деятельности разработка и реализация которых занимают основные уровни управления. Процесс бюджетирования основан на оперативном, непрерывном планировании и контроле финансовых показателей предприятия, что позволяет раскрыть взаимосвязь оперативного, тактического и стратегического управления в стоимостном выражении. Процесс бюджетирования должен обеспечивать раскрытие стратегических целей деятельности организации в рамках тактической и оперативной цели постановки.

Основой постановки бюджетирования является финансовая структура, которая должна отражать, прежде всего, структуру бизнеса и видов деятельности которым занимается предприятие. Если предприятие осуществляет несколько сравнительно автономных видов деятельности приносящих самостоятельный доход, то каждый из этих видов деятельности должен иметь собственный бюджет. Результаты каждого из этих бюджетов формируют единый бюджет компании. Но в этом случае данный единый бюджет рассматривается просто как сумма частных бюджетов по видам деятельности, которые расцениваются как основные инструменты управления.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Процесс бюджетирования
2. Стратегические цели
3. Методы бюджетирования и его процедуры
4. Основной бюджет
5. Бюджет доходов и расходов
6. Планирование в системе бухгалтерского управленческого учета
7. Цели и концепции систем подготовки смет
8. Система контроля за выполнением бюджетов

Тема 7. Принятие управленческих решений (формируемые компетенции ПК-18)

Процесс производства является важнейшей стадией кругооборота средств предприятия. В ходе этого процесса организация, расходуя материальные, трудовые и финансовые ресурсы, формирует себестоимость изготовленной продукции (работ, услуг), что в конечном итоге определяет финансовый результат ее работы.

Часть расходов, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), нормируется для целей налогообложения (например, расходы на рекламу представительские расходы). В себестоимость включают полную сумму таких расходов, но при расчете налогооблагаемой прибыли к ее фактически полученной величине прибавляют расходы, произведенные организацией сверх норм.

Правильная организация учета затрат на производство продукции обеспечивает действенный контроль за эффективным использованием организацией находящихся в ее распоряжении основных производственных средств, производственных запасов и других ресурсов.

Цели деятельности предприятия принято разделять по срочности их достижения. Формирование долгосрочных целей - задача стратегического управления, но основой их достижения, их структурой является тактически, а следом оперативные цели деятельности разработка и реализация которых занимают основные уровни управления. Процесс бюджетирования основан на оперативном, непрерывном планировании и контроле финансовых показателей предприятия, что позволяет раскрыть взаимосвязь оперативного, тактического и стратегического управления в стоимостном выражении. Процесс бюджетирования должен обеспечивать раскрытие стратегических целей деятельности организации в рамках тактической и оперативной цели постановки.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Модели принятия управленческих решений на основе учетной информации

2. Планирование ассортимента продукции (товаров), подлежащих продаже
3. Принятие решения о капиталовложениях
4. Решение о реструктуризации бизнеса
5. Использование калькулирования по переменным затратам для принятия краткосрочных управленческих решений

## **8. Методические указания и задания для выполнения контрольной работы**

Выполнение контрольной работы – это завершающий этап самостоятельной работы студента по дисциплине «Контроль и ревизия».

Перед выполнением контрольной работы студент должен внимательно прочитать задание, определить его объём и содержание. Кроме того студенту необходимо изучить литературу относящуюся к теме по которой выполняется контрольная работа.

Контрольную работу оформляют на стандартных листах формат А 4.

Текст размещают на одной стороне листа при вертикальном его расположении, оставляя поля: слева- 30мм; справа-15мм; сверху -20мм; снизу- 25 мм. Число строк на страницах не должно превышать 28-30.

Работа должна быть представлена в машинописном виде.

Все страницы контрольной работы последовательно нумеруются арабскими цифрами, указывая их вверху в центре листа.

Выбор варианта студент производит по последней цифре, которая совпадает с последней цифрой его учебного шифра.

Перечень теоретических вопросов и задач, приведён в таблице 5.

Номер варианта, теоретические вопросы и задача записываются на первой странице контрольной работы.

На титульном листе указывается кроме общепринятых реквизитов Вуза: наименование кафедры; дисциплина; фамилия с инициалами и шифр студента; должность, фамилия, инициалы преподавателя по данной дисциплине.

Работы выполненные не по своему варианту к рецензированию приниматься не будут.

Контрольная работа должна быть выполнена аккуратно. При ответе на вопросы, необходимо пользоваться действующими законодательными и нормативными материалами, а также учебниками, учебными пособиями, электронными источниками.

В конце работы следует привести список использованной литературы( год издания которой не должен превышать пяти лет) , указать дату и поставить свою подпись.

Выполненная работа передаётся лаборанту кафедры для регистрации в сроки установленные графиком учебного процесса.

### 8.1 Задания для выполнения контрольной работы

Таблица 5. Задания для выполнения контрольной работы

Последняя цифра шифра	Вариант задания
0	15
1	12
2	10
3	8
4	6
5	4
6	2
7	3
8	1
9	7

#### Вариант 1

1. Задачи финансового планирования.
2. Анализ чувствительности плана.
3. В I квартале текущего года предприятие реализовало 5 000 изделий по цене 80 руб. за единицу, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 70 000 руб., удельные переменные — 60 руб. Во II квартале изготовлено и реализовано 6 000 изделий. В III квартале планируется увеличить прибыль на 10% по сравнению со II кварталом.

Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10%?

#### Вариант 2

1. Внутрифирменное финансовое планирование как функция управления.
2. Анализ выполнения плана.
3. Себестоимость произведенной продукции предприятия в предыдущем периоде составила 380,5 тыс. руб. В отчетном периоде планируется повысить производительность труда на 6% и среднюю заработную плату - на 4%. Планируется также рост объема производства на 8% при неизменной величине постоянных расходов. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции составляет 23%, а постоянных расходов — 20%.  
Определите процент снижения себестоимости и полученную экономию под воздействием указанных факторов.

#### Вариант 3

1. Предмет и объект внутрифирменного финансового планирования.
2. Проверка устойчивости плана.
3. Производственная мощность позволяет предприятию производить только один вид продукции. Определить по приведенным данным управленческого учета, какой вид продукции ему следует запланировать к производству (при условии, что все три вида продукции пользуются спросом). В качестве критерия использовать показатель рентабельности продукции (окупаемости издержек).

Экономические показатели	Продукция А	Продукция Б	Продукция В
Затраты материалов на единицу продукции, тыс. руб.	35	32	37
Заработная плата на единицу продукции, тыс. руб.	29	31	28
Амортизация оборудования за период, тыс. руб.	24000	24000	24000
Рыночная цена за единицу продукции, тыс. руб.	128	134	131
Выпуск продукции за период, шт.	800	600	1000
Заработная плата менеджеров за период, тыс. руб.	16000	13200	20500

#### Вариант 4

1. Основные этапы процесса планирования.
2. Сетевой график.
3. Закончите расчеты по определению затрат на производство продукции.

Таблица 1 Затраты на производство продукции

	Объем производства, штук		
	50000	60000	70000
Переменные затраты, всего, тыс.руб.		460000	
Постоянные затраты, всего, тыс.руб.		740000	
Общие затраты, всего, тыс.руб.			
Переменные затраты на ед., тыс.руб.			
Постоянные затраты на ед., тыс.руб.			
Общие затраты на единицу, тыс.руб.			

## Вариант 5

1. Виды планирования.
2. Структура баланса материальных ресурсов.
3. Затраты предприятия «Спектр» представлены в таблице 1. Необходимо выделить переменные и постоянные затраты организации, а также рассчитать их общую сумму на планируемый квартал при условии, что объем производства по плану возрастет на 5%.

Таблица 1 – Затраты предприятия «Спектр»

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Амортизация основных средств	2560
2. Сдельная зарплата	848300
3. Зарплата руководителей	638200
4. Транспортные расходы	2895
5. Расходы на рекламу	1890
6. Аренда	3890
7. Оплата за телефон, в т.ч. абонентская	680 27
8. Затраты на освещение, отопление, воду	385
9. Расходы на тару	1460
10. Сырье и основные материалы	123000
11. Вспомогательные материалы	8500
12. Повременная зарплата	48700
13. Транспортный налог	120
14. Земельный налог	345
15. Стоимость топлива, для технологических целей	880

## Вариант 6

1. Модели, основанные на теории вероятности и математической статистики.
2. Планирование прибыли предприятия и ее распределения.
3. Предприятие производит 17 000 изделий в год по себестоимости 540 руб. Планом на предстоящий год предусмотрено увеличить выпуск продукции на 10% и снизить ее себестоимость на 5%. Цена изделия — 600 руб.

Определите фактический и плановый уровень затрат на 1 руб. товарной продукции, а также изменение его в процентах по сравнению с отчетным периодом

## Вариант 7

1. Модели математического программирования.
2. План производства.
3. Проведите сравнительный анализ финансового и управленческого учёта по признакам, представленным в таблице 1. На основании имеющихся данных и уже полученных сведениях сделайте вывод о различиях и взаимосвязи финансового и управленческого учётов.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика финансового и управленческого учётов

Основные параметры	Финансовый учет	Управленческий учет
--------------------	--------------------	------------------------

Причины ведения учета		
Цели		
Основные правила (нормативная база)		
Методологическая основа структуризации информации		
Базовые документы (источники информации)		
Потребители		
Временной аспект		
Периодичность		
Единицы измерения		
Степень точности		
Сроки составления		
Описываемый объект		
Использование данных менеджментом		
Кто проверяет правильность ведения		

### Вариант 8

1. Основные принципы финансового планирования.
2. Планирование основного капитала.
3. Руководитель фирмы «Марс» попросил произвести расчеты и выявить причины, приведшие к тому, что организация достигла рассчитанного в предыдущем году объема безубыточности, однако понесла убытки. Специалист отдела, проведя анализ зависимости расходов «Марс» от объемов производства, указал на то, что премирование работников аппарата управления зависит от объемов производства.

Проведите распределение и перераспределение расходов на постоянные и переменные, рассчитайте первоначальный и уточненный объемы безубыточности.

Таблица 1 – Исходная информация о затратах

Наименование статьи затрат	Сумма, тыс. руб.
1. Услуги вспомогательных цехов	7106
2. Сырье за вычетом отходов	56100
3. Амортизация основных средств	2662
4. Расходы на оплату труда руководителей, специалистов, служащих	171600
5. Отчисления на оплату труда руководителей, специалистов, служащих	68125,2
6. Топливо для служебного транспорта	308
7. Энергия на технологические нужды	660
8. Налоги из себестоимости	176
9. Аренда производственных помещений	3520
10. Транспортные расходы	4356
11. Вспомогательные материалы	13332
12. Расходы на оплату труда рабочих-сдельщиков	182600
13. Отчисления на оплату труда рабочих-сдельщиков	72492,2
14. Расходы на оплату труда рабочих-повременщиков	72600
15. Отчисления на оплату труда рабочих-повременщиков	28822,2
16. Энергия на освещение, отопление	473

Цена единицы изделия 7800 руб., объем производства прошлого года – 85000 шт.

### Вариант 9

1. Структура и содержание финансового плана.
2. Планирование персонала.

3. ООО «Темп» занимается производством и реализацией швейных изделий. В таблице 1 приведена информация об издержках, которые понесла организация за 9 месяцев этого года. Известно, что индекс инфляции за первое полугодие составил 5%, за период с июля по сентябрь – 3%. Это влияло как на стоимость материалов, так и на оплату труда работающих. Кроме того, в апреле заработная плата всего персонала индексировалась на 10%.

Таблица – Затраты ООО «Темп»

Показатели	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
Швейные изделия, штук	4400	4700	3575	3500	3200	3350	3275	3200	2900
Материальные затраты, руб.	107000	111500	112250	113000	113750	119000	119000	116000	118250
Зарботная плата работающих, руб.	29000	32000	32000	33500	33500	33500	37250	37250	37250
Прочие расходы, руб.	6500	6500	6800	6800	68750	6800	6650	6650	6650

Необходимо:

- скорректировать исходные данные и привести их к виду, сопоставимому с условиями на 01 октября текущего года;
- используя метод разделения затрат по наибольшему и наименьшему объему, установить линейную зависимость между расходами и объемом производства.

#### Вариант 10

1. Основные этапы составления финансового плана.
2. Методы калькулирования затрат.
3. Годовой объем производства организации составляет 200 000 тыс.руб.

при следующих издержках:

Расходы на основные материалы 24 000 тыс.руб.

Оплата % за кредит 60 000 тыс.руб.

Арендная плата за производственные площади 6 000 тыс.руб.

Арендная плата за складские помещения 3 000 тыс.руб.

Охранная сигнализация 1 500 тыс.руб.

Зарботная плата промышленно производственного персонала 8 000 тыс.руб.

Зарботная плата администрации 5 000 тыс.руб.

Амортизация оборудования 1 500 тыс.руб.

Транспортные расходы для перевозки сырья и материалов 2 000 тыс.руб.

Прочие расходы 3000 тыс.руб.

Организация может увеличить объемы производства в 1,5 раза за счёт расширения рынков сбыта. Увеличение объемов производства в 2 раза требует аренды нового цеха. Рассчитайте последствия двух вариантов. Условно-постоянные затраты увеличиваются в 1,2 раза.

**9. Учебно- методическое и информационное обеспечение дисциплины:  
основная литература:**

1. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. Финансовые ресурсы. Системы управления финансами. Виды бюджетов. – СПб.: Питер, 2012., <http://window.edu.ru/resource/834/40834>

2. Кондраков Н.П. Бух.учет: Учебное пособие.- 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА – М, 2012.

дополнительная литература:

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – М.: “ОЛИМП-БИЗНЕС”, 2013, 189 с.

2. Бриггем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент, в 2-х томах. – СПб.: “Экономическая школа”, 2014, 285 с.

3. Нуреев Р.М. Экономика развития: модели становления рыночной экономики: учебник. – М.: НОРМА : ИНФРА-М, 2014, 128 с.

4. Электронно-библиотечная система "AgriLib"  
<http://www.ebs.rgazu.ru>

5. Электронно-библиотечная система Издательство «Лань»  
<http://e.lanbook.com>

6. Национальный цифровой ресурс «Рукопонт» <http://www.rucont.ru>