

КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
Кафедра управления корпоративными финансами

Е.Ю. СТРЕЛЬНИК, А.А. КАМАЛОВА

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

**Учебно-методическое пособие
для самостоятельной работы**

Казань – 2021

УДК 658.14.012.22
ББК 65.054
С84

*Принято на заседании кафедры управления корпоративными
финансами ИУЭИФ
(Протокол № 7 от 4 марта 2021 г)*

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент кафедры
управления корпоративными финансами ИУЭИФ КФУ

И.А. Филиппова;

кандидат экономических наук, доцент,
директор ООО Аудиторская компания «ФинбюроВнешаудит»

О.Ф. Грипась

Стрельник Е.Ю., Камалова А.А.

**Финансовое планирование и бюджетирование / Е.Ю. Стрельник,
А.А. Камалова. – КФУ, 2021. – 32 с.**

Учебно-методическое пособие предназначено для организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование», которая изучается на четвертом курсе очного отделения по направлению 38.03.01 «Экономика» профиль «Корпоративные финансы». Учебно-методическое пособие содержит план проведения практических занятий и включает вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, рекомендуемую литературу по каждой теме.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	5
Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	8
Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	11
Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	14
Тема 5. Финансовые бюджеты организации: состав и структура, порядок консолидации	18
Тема 6. Финансовая структура организации	20

ВВЕДЕНИЕ

Данное учебно-методическое пособие способствует системному изучению дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование» студентами, обучающимися по направлению 38.03.01 «Экономика» профиль «Корпоративные финансы», и в соответствии с рабочей программой дисциплины и фондом оценочных средств по дисциплине и включает: методические рекомендации по изучению дисциплины, учебную информацию, вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, список литературы по каждой теме.

Основной задачей учебно-методического пособия является организация самостоятельной работы обучающихся, что способствует систематизации и структуризации процесса освоения дисциплины в соответствии с РПД и ФОС.

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью изучения и усвоения обучающимися теоретических вопросов финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами организации. Классическим компонентом организации практического занятия является опрос. Для этой цели методическая разработка содержит ряд контрольных вопросов и заданий, которые предназначены для проверки качества усвоения материала лекций, практических занятий и самостоятельного изучения источников литературы, рекомендованных программой дисциплины. Ответы на контрольные вопросы готовятся обучающимися самостоятельно и проверяются преподавателем по результатам изучения каждой темы.

Задания выполняются как в аудитории, так и в режиме самостоятельной работы с последующей проверкой результатов на практическом занятии. При проведении практических занятий используются как классические методы обучения в виде типовых заданий, позволяющих студентам освоить базовые модели, применяемые в практике бюджетирования, так активные методы обучения в форме кейсов, микро-кейсов и деловых игр, которые способствуют развитию креативного мышления будущих менеджеров.

ТЕМА 1. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Понятие «финансовое планирование».
2. Виды финансовых планов организации.
3. Стратегические финансовые планы, финансовое обоснование бизнес плана, основные показатели.
4. Текущее финансовое планирование, основные приемы и показатели.
5. Оперативное финансовое планирование в системе управления финансами корпорации.

Контрольные вопросы

1. Какова роль финансового планирования в процессе управления организацией? На основе изученной литературы дайте определение финансового планирования, представленное в источнике.
2. Охарактеризуйте долгосрочные финансовые планы организации. Для каких целей они используются?
3. Опишите виды текущих и оперативных финансовых планов.
4. Что представляет собой оперативный финансовый план?
5. Для каких целей и в каких организациях используется кассовый план?
6. Каковы особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности?
7. Что означает понятие «бюджет», когда это понятие появилось впервые?
8. Какова роль бюджетирования в процессе управления финансами организации?
9. Какие концепции оказали наиболее существенное влияние на развитие финансового планирования?
10. Перечислите и кратко охарактеризуйте состав основных показателей стратегического, оперативного и текущего финансовых планов.

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Роль финансового планирования в управлении современными корпорациями.

2. Опыт финансового планирования в организациях России и за рубежом.

Занятие проходит в интерактивной форме. Студенты готовят доклад или презентацию по одной из тем, перечисленных в задании для самостоятельной работы.

Контрольные вопросы

1) Опишите происхождение и развитие финансового планирования на государственном и корпоративном уровне.

2) Каковы особенности процесса внедрения финансового планирования (бюджетирования) в российских организациях?

3) Каковы особенности зарубежного опыта управления на основе бюджетирования?

4) Дайте определение финансового планирования как элемента управления финансами корпорации.

5) В чем заключается роль финансового планирования в принятии оперативных и стратегических решений?

6) Каковы современные приемы и методы финансового планирования?

7) Перечислите основные этапы в развитии финансового планирования.

9) В чем заключается особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях?

10) В чем заключается сущность принципа перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости?

11) Опишите взаимосвязь дивизиональной эффективности и финансового планирования.

12) В чем заключается техника составления финансовых планов?

- 13) Каков финансовый аспект стратегических планов компании?
- 14) В чем заключается взаимосвязь показателей стратегического финансового плана и роста акционерной стоимости корпорации?
- 15) Каков порядок оценки инвестиционных планов?
- 16) Дайте определение оперативных финансовых планов, область применения.
- 17) Перечислите виды текущих, оперативных финансовых планов организации.
- 18) В чем заключается сущность, цели и задачи финансового планирования, его роли в системе управления финансами?
- 19) В чем заключаются принципы, функции и финансового планирования?

Рекомендуемая литература

1. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 4. Финансовая структура компании / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 340 с.
2. Конищева М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. – Красноярск: СФУ, 2016. – 254 с.
3. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 108 с.
4. Панов М.М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.
5. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 484 с.
6. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 96 с.

ТЕМА 2. СУЩНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, цели и задачи бюджетирования, его роль в системе управления финансами.
2. Функции и принципы бюджетирования.
3. Отечественный и зарубежный опыт внедрения и функционирования систем бюджетирования в организации.
4. Альтернативные методы текущего финансового планирования в современных корпорациях.

Занятие проходит в интерактивной форме. Студенты готовят доклад или презентацию по одной из тем, перечисленных в задании для самостоятельной работы.

Контрольные вопросы

1. Каковы особенности внедрения бюджетирования ведущих корпораций в России и за рубежом?
2. Пример бюджетирования в одной из компаний (по вариантам).
3. Как можно классифицировать современные методы бюджетирования?
4. В чем заключается сущность системы сбалансированных показателей?
5. Каковы особенности применения системы ключевых показателей при составлении бюджетов?
6. Каковы особенности применения систем BSC и KPI в зарубежных корпорациях?
7. В чем заключаются достоинства и недостатки скользящего бюджетирования?
8. Бюджетирование с нуля – опыт зарубежных корпораций.
9. В чем сущность преемственных бюджетов?
10. В чем заключаются достоинства и недостатки периодических бюджетов и скользящего бюджетирования?

11. В чем сущность вспомогательных бюджетов, каковы правила их консолидации?
12. В чем заключаются особенности составления фиксированных и гибких бюджетов организации?
13. Какова классификация текущих, оперативных финансовых планов организации?
14. В чем заключается сущность, цели и задачи бюджетирования, какова его роль в системе управления финансами?
15. Охарактеризуйте функции и принципы бюджетирования.
16. Опишите основные составляющие бюджетирования: технология, организация, автоматизация.
17. Как классифицируются бюджеты организации ?
18. Опишите опыт финансового планирования в организациях России и за рубежом.
19. Перечислите основные этапы процесса бюджетирования.
20. Какова классификация методов построения бюджетов?
21. Опишите основные компоненты цикла планирования и его основные компоненты.
22. Какие существуют управленческие процедуры цикла исполнения бюджета?

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Составляющие бюджетирования: технология, организация, автоматизация.
2. Виды бюджетов организации и их классификация.
3. Методы построения бюджетов.

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются основные принципы бюджетирования?
2. Как можно классифицировать виды бюджетов организации? Перечислите основные классификационные признаки и виды бюджетов им соответствующие.

3. Как распределяются риски неисполнения бюджета при краткосрочном и долгосрочном бюджетировании?

4. Охарактеризуйте основные виды бюджетов организации: финансовые, операционные, вспомогательные.

5. В чем заключаются принципиальные отличия гибкого и фиксированного бюджета? Какой из этих видов бюджетов, по вашему мнению, целесообразнее применять с точки зрения осуществления оперативного контроля отклонений? Ответ обоснуйте.

6. Охарактеризуйте особенности скользящего бюджетирования. В каких сферах деятельности целесообразно применять данный бюджет?

7. Что такое периодический бюджет и какими достоинствами и недостатками он обладает?

8. Перечислите достоинства и недостатки преемственного бюджета и бюджета с нулевым уровнем.

9. Как классифицируются бюджеты по функциональному назначению? Перечислите основные виды бюджетов.

10. Опишите модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.

Рекомендуемая литература

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В.Б. Ивашкевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.

2. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 440 с.

3. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 4. Финансовая структура компании / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 340 с.

4. Конищева М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. – Красноярск: СФУ, 2016. – 254 с.

5. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 108 с.

6. Панов М.М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.

7. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 484 с.

8. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 96 с.

9. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратур / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 458с.

10. Шим К.Д. Основы коммерческого бюджетирования / К.Д. Шим, Д.Г. Сигел. – СПб.: Азбука, 2001. – 474 с.

ТЕМА 3. ПРОЦЕСС ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Основные этапы процесса бюджетирования.
2. Бюджетный цикл и его основные компоненты.
3. Цикл планирования и его основные компоненты.
4. Управленческие процедуры цикла исполнения бюджета.

Контрольные вопросы

1. Перечислите основные этапы процесса бюджетирования.
2. Что такое «цикл планирования» и каковы его временные рамки?
3. Какие действия осуществляются в процессе планирования и прогнозирования бюджетных показателей?
4. Можно ли корректировать плановые показатели и как часто?

Каков опыт отечественных и зарубежных корпораций?

5. Какие процедуры осуществляются в процессе исполнения бюджета?

6. Какова длительность каждого этапа бюджетирования?

7. Для чего нужен бюджетный комитет? Каковы его функции?

8. Какие процедуры осуществляются в цикле анализа бюджета?

9. Нужен ли анализ на стадии планирования и каковы его цели и результаты?

10. Обоснуйте целесообразность корректировки значений индикативных показателей в процессе исполнения бюджета. Как часто можно корректировать бюджетные показатели?

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования.

2. Последовательность составления операционных и финансовых бюджетов корпорации.

3. Модели построения бюджетного процесса.

Контрольные вопросы

1. Почему начинать процесс составления плановых бюджетов целесообразно с бюджета продаж? Какие есть варианты?

2. В каких случаях целесообразно начинать составление плановых бюджетов с процедуры стыковки бюджета продаж и производственных бюджетов?

3. Какие факторы влияют на последовательность составления плановых бюджетов организации?

4. В каких случаях цикл бюджетного планирования начинается с составления бюджета снабжения?

5. Опишите процедуры консолидации плановых бюджетов организации.

6. Какими достоинствами и недостатками обладают методы бюджетирования «сверху-вниз» и «снизу-вверх»? Приведите примеры.

7. Перечислите основные целевые показатели, используемые при построении бюджетов.

8. Какие бюджетные показатели целесообразно использовать в качестве целевых, если в организации реализуется концепция управления, ориентированного на создание стоимости?

9. Опишите процедуры бюджетного контроля на различных стадиях процесса бюджетирования.

Рекомендуемая литература

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В.Б. Ивашкевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.

2. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 440 с.

3. Конищева М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. – Красноярск: СФУ, 2016. – 254 с.

4. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 108 с.

5. Панов М.М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.

6. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 484 с.

7. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 96 с.

8. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратур / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт,

2017. – 458с.

9. Шим К.Д. Основы коммерческого бюджетирования / К.Д. Шим, Д.Г. Сигел. – СПб.: Азбука, 2001. – 474 с.

ТЕМА 4. ОПЕРАЦИОННЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ, СТРУКТУРА, ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Виды операционных бюджетов. Краткая характеристика.
2. Бюджеты процесса сбыта: бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов, бюджета запасов готовой продукции.
3. Порядок и правила составления графика погашения дебиторской задолженности.
4. Основные показатели бюджета материальных затрат, бюджета затрат на оплату труда, бюджета накладных расходов.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «операционный бюджет».
2. Для каких целей составляются операционные бюджеты?
3. Перечислите виды операционных бюджетов.
4. Какие ключевые показатели используются для составления каждого из бюджетов?
5. В какой последовательности составляются операционные бюджеты при применении метода «с нуля»?
6. Какова взаимосвязь операционных и финансовых бюджетов?
7. Какие решения принимает руководство на основе операционных бюджетов?
8. Кратко опишите структуру бюджета продаж.
9. Какие процедуры предшествуют составлению бюджета продаж?
10. Какие показатели необходимо отразить в бюджете продаж?
11. Как преобразовать бюджет продаж в бюджет оплаты?
12. Какие особенности составления бюджетов продаж и оплаты по-

купателей существуют в зависимости от кредитной политики компании?

13. Как составить график оплат в случае использования авансовых платежей?

14. Как отражается НДС в бюджетах продаж и оплат покупателей?

15. Как составить бюджет НДС?

16. Перечислите бюджеты производства.

17. Какие есть модификация структуры производственных бюджетов в зависимости от финансовой, организационной структуры?

18. Какие показатели характерны для бюджета материальных затрат? Для бюджета заработной платы? Бюджета накладных и управленческих расходов?

19. Как преобразовываются производственные бюджеты в бюджеты платежей? Какие есть особенности для каждого бюджета?

20. Каким образом учитываются налоги и какие в составе производственных бюджетов?

Занятие 2

Вопросы для обсуждения

1. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.

2. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.

3. Инвестиционный бюджет организации, порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана.

4. Кредитный бюджет организации, основные показатели и взаимосвязь с политикой управления заемным капиталом.

Контрольные вопросы

1. Перечислите и охарактеризуйте основные показатели бюджета закупок.

2. Опишите алгоритм составления графика оплат за материалы.

3. Как рассчитывается размер остатка материалов на складах в системе бюджетирования? Какие экономико-математические модели

управления запасами вы знаете?

4. Как определить размер кредиторской задолженности на конец периода по данным вспомогательного бюджета платежей поставщикам и подрядчикам?

5. Какие показатели фигурируют в кредитном бюджете организации?

6. Каким образом менеджер использует данные кредитного бюджета для управления заемным капиталом?

7. В чем заключается практическая значимость составления инвестиционных бюджетов?

8. Какие показатели целесообразно указывать в инвестиционном бюджете с позиции финансового менеджмента?

9. Для каких целей используется бюджетирование НИОКР в практике управления финансами организации?

10. Перечислите основные показатели бюджета НИОКР.

Занятие 3

Аудиторная контрольная работа

Примерные вопросы для проведения контрольной работы

1. Перечислите бюджеты, которые характеризуют процесс сбыта.

2. Какие показатели используются для составления бюджета продаж?

3. Какие бюджеты составляются непосредственно на основе бюджета продаж?

4. Перечислите показатели бюджета коммерческих расходов.

5. Какие сведения нужны для составления графика погашения задолженности покупателей и заказчиков?

6. Какие экономико-математические модели могут быть использованы для целей составления бюджета производства?

7. Каким методом можно рассчитать потребность в материалах для производственной программы?

8. Опишите порядок составления бюджета прямых затрат на

оплату труда.

9. Какие подходы к составлению бюджета себестоимости используются в различных бюджетных моделях?

10. Опишите взаимосвязь производственных бюджетов с бюджетом доходов и расходов.

Рекомендуемая литература

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В.Б. Ивашкевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.

2. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 440 с.

3. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 4. Финансовая структура компании / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 440 с.

4. Конищева М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. – Красноярск: СФУ, 2016. – 254 с.

5. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 108 с.

6. Панов М.М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.

7. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 484 с.

8. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 96 с.

9. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратур / В.Е. Хруцкий,

В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 458с.

10. Шим К.Д. Основы коммерческого бюджетирования / К.Д. Шим, Д.Г. Сигел. – СПб.: Азбука, 2001. – 474 с.

ТЕМА 5. ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ И СТРУКТУРА, ПОРЯДОК КОНСОЛИДАЦИИ

Занятие 1

Вопросы для обсуждения

1. Бюджет доходов и расходов (БДР) организации – общая характеристика.

2. Состав, структура, основные показатели БДР и методы составления.

3. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования.

4. Модели бюджета балансового листа (ББЛ).

Контрольные вопросы

1. Для каких целей в процессе бюджетирования составляется бюджет доходов и расходов?

2. Какие показатели входят в структуру бюджета доходов и расходов?

3. Как формируется БДР? Последовательность действий.

4. Какими методами можно составить БДР? Для каких целей служит каждый метод?

5. Опишите методику составления БДР на основе директ-костинга.

6. Опишите методику составления БДР на основе абсорбшн-костинга.

7. Укажите различия двух методов.

8. Опишите назначение и содержание бюджета денежных средств.

9. На основе каких операционных бюджетов формируются статьи бюджета движения денежных средств?

10. Перечислите основные показатели бюджета движения денежных средств, сформированного прямым методом.

11. Как рассчитывается чистый денежный поток по данным бюджета движения денежных средств организации?

12. Опишите порядок составления бюджета движения денежных средств косвенным методом.

13. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования.

14. Для каких целей составляется бюджет балансового листа?

15. Перечислите основные статьи бюджета балансового листа.

Занятие 2

Аудиторная контрольная работа

Примерные вопросы для проведения контрольной работы

1. Какие управленческие решения принимаются на основе данных бюджета движения денежных средств?

2. Опишите механизмы управления ликвидностью на основе бюджетных показателей.

3. Как влияет размер и отраслевая принадлежность организации на структуру статей финансовых бюджетов?

4. Опишите принципы моделирования структуры прогнозного баланса организации.

5. Какие финансовые решения принимаются на основе данных бюджета доходов и расходов?

6. Опишите порядок расчета средневзвешенных затрат на капитал (WACC) на основе данных финансовых бюджетов организации.

7. Каков механизм расчета EVA на основании данных финансовых бюджетов?

8. Опишите взаимосвязи между финансовыми бюджетами.

Рекомендуемая литература

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В.Б. Ивашкевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ

ИНФРА-М, 2015. – 448 с.

2. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 440 с.

3. Карпов А.Е. Серия «100 % практического бюджетирования». Книга 4. Финансовая структура компании / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 340 с.

4. Конищева М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. – Красноярск: СФУ, 2016. – 254 с.

5. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 108 с.

6. Панов М.М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.

7. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 484 с.

8. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 96 с.

9. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратур / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 458с.

10. Шим К.Д. Основы коммерческого бюджетирования / К.Д. Шим, Д.Г. Сигел. – СПб.: Азбука, 2001. – 474 с.

ТЕМА 6. ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Вопросы для обсуждения

1. Компоненты финансовой структуры организации. Центры ответственности.

2. Принципы рационального разграничения функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации.

3. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.

4. Бюджетный регламент как инструмент описания и правового обеспечения процесса бюджетирования.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные компоненты финансовой структуры организации: МВЗ (места возникновения затрат), ЦО (центры ответственности), ЦФО (центры финансовой ответственности), ЦФУ (центры финансового учета).

2. Опишите принцип построения матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ в процессе разработки финансовой структуры организации.

3. Каковы принципы рационального разграничения функций участников системы бюджетирования?

4. Опишите основные функции отдела бюджетирования организации.

5. Опишите методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций при описании модели бизнес-процессов с целью выявления «узких мест».

6. На основе каких показателей определяется эффективность процедур оптимизации элементов финансовой структуры?

7. Перечислите и опишите принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени.

8. В чем заключаются особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях?

9. Для каких целей необходимо формировать правовое обеспечение бюджетного процесса организации?

10. Опишите структуру бюджетного регламента организации.

11. В чем проявляется взаимосвязь регламентов бюджетирования со стандартами качества системы управления организацией?

12. Перечислите основные регламентные документы процесса

бюджетирования.

13. Перечислите ключевые пункты положения о бюджетировании организации.

14. Опишите основные принципы автоматизации бюджетирования.

15. Перечислите основные элементы должностной инструкции специалиста по бюджетированию.

16. В чем заключаются принципиальные отличия должностной инструкции от инструкции автоматизированного рабочего места?

Рекомендуемая литература

1. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В.Б. Ивашкевич. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 448 с.

2. Карпов А.Е. Серия «100% практического бюджетирования». Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2015. – 440 с.

3. Конищева М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. – Красноярск: СФУ, 2016. – 254 с.

4. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 108 с.

5. Панов М.М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 304 с.

6. Савчук В.П. Управление финансами предприятия / В.П. Савчук. – 4-е изд. – М.: Лаборатория знаний, 2020. – 484 с.

7. Финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 96 с.

8. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратур / В.Е. Хруцкий,

В.В. Гамаюнов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 458с.

9. Шим К.Д. Основы коммерческого бюджетирования / К.Д. Шим, Д.Г. Сигел. – СПб.: Азбука, 2001. – 474 с.

Стрельник Евгения Юрьевна

Камалова Алина Альбертовна

Бюджетирование и финансовое планирование

Учебно-методическое пособие для самостоятельной работы