

Содержание практических занятий по дисциплине «Бюджетирование на предприятии»

Раздел 1. Общая характеристика системы бюджетирования на предприятии

Тема 1. Сущность бюджетирования: цели, задачи, функции и понятия

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля.

Вопросы для тестирования:

1. Производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов – это:

- (-) долгосрочное планирование
- (+) бюджетирование
- (-) бизнес-планирование
- (-) среднесрочное планирование
- (-) прогнозирование

2. К принципам бюджетного планирования относится:

- (-) определение плановых показателей по среднерыночным
- (-) максимальная экономия всех видов ресурсов
- (+) унификация всех бюджетных форм для всех подразделений предприятия
- (-) разнообразие бюджетных форм (у каждого подразделения свои формы бюджета)
- (-) рекомендательный (необязательный) характер плановых показателей

3. К недостатками системы бюджетирования относят:

(+) достаточно высокие затраты на внедрение и содержание

(-) необходимость составлять отчеты

(-) необходимость отчитываться по данным бюджета предприятия перед налоговыми органами

(-) повышение эффективности деятельности предприятия

(-) снижение эффективности деятельности предприятия

4. К достоинствам системы бюджетирования относится

(-) достаточно низкие затраты на внедрение и содержание

(-) позволяет снизить нагрузку на менеджмент

(+) позволяет координировать работу предприятия в целом

(-) позволяет отчитываться по данным бюджета предприятия перед налоговыми органами

(-) позволяет определить место предприятия на рынке

5. В результате внедрения системы бюджетирования эффективность деятельности предприятия повышается за счет:

(-) теоретического подхода к планированию со стороны плановиков

(-) стабилизации внешних условий функционирования предприятия

(-) повышения квалификации менеджеров

(-) повышения квалификации рабочих.

(+) совершенствования процесса распределения ресурсов

Вопросы для самоконтроля:

1. Каково значение планирования на предприятии?

2. Что такое бюджет?

3. Что такое бюджетирование?

4. Назовите основные цели, задачи и функции бюджетирования.

5. Назовите и обоснуйте основные достоинства и недостатки системы бюджетирования.

Тема 2. Классификация бюджетов

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля.

Вопросы для тестирования:

1. Используя скользящий бюджет, предприятие может:
 - (-) усилить контроль за исполнением бюджета
 - (-) обеспечить доступ к бюджетам каждого центра учета
 - (-) получить информацию о причинах, вызвавших существенное отклонение показателей деятельности
 - (+) учитывать внешние изменения, изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов
 - (-) вносить изменения в бюджет по желанию руководства.

2. Бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях бизнес-процесс или направление бизнеса – это:
 - (+) операционный бюджет
 - (-) финансовый бюджет
 - (-) сводный бюджет
 - (-) зависимый бюджет
 - (-) гибкий бюджет

3. Фиксированный бюджет отличается тем, что:
 - (-) разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат
 - (-) разрабатывается по широкой номенклатуре затрат\

- (-) является изолированным, не зависит от бюджетов других периодов;
- (+) не изменяется от изменения объемов деятельности предприятия
- (-) все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим

4. К финансовым бюджетам относится:

- (+) бюджет движения денежных средств
- (-) бюджет продаж
- (-) бюджет производства
- (-) кредитный план
- (-) бюджет запасов

5. К операционным бюджетам относится

- (-) бюджет движения денежных средств
- (-) бюджет доходов и расходов
- (+) бюджет производства
- (-) кредитный план
- (-) бюджет по балансовому листу

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите особенности формирования бюджета по методы «сверху вниз».
2. Назовите особенности формирования бюджета по методы «снизу вверх».
3. Охарактеризуйте фиксированный и гибкий бюджет и их отличия.
4. Охарактеризуйте функциональный и комплексный бюджет.
5. Охарактеризуйте детализированный и укрупненный бюджет. Каковы преимущества каждого из них.

Тема 3. Развитие системы бюджетирования

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля.

Вопросы для тестирования:

1. Какое из представленных условий необходимо для формирования системы бюджетирования

- (-) наличие финансовой бухгалтерской отчетности за предыдущий год
- (-) наличие бухгалтерской отчетности за 5 предыдущих лет
- (+) стандартизация учетных данных с целью их совместного использования всеми структурными подразделениями
- (-) дифференциация учетных данных с целью их использования каждым отдельным структурным подразделением
- (-) наличие кадрового резерва

2. В целях формирования бюджета интеграция бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия

- (+) обязательна
- (-) рекомендуется
- (-) не рекомендуется
- (-) не требуется
- (-) запрещается

3. Одним из требований к системе бюджетирования является:

- (-) ее максимальная разветвленность
- (-) минимальное количество показателей бюджета
- (-) отражение мнения сотрудников организации
- (+) реализация возможностей план-фактного анализа
- (-) реализация возможности формирования налоговой отчетности

4. Кто является важнейшим лицом, выдвигающим требования к системе бюджетирования (в том числе форматам и показателям бюджета):

- (-) налоговые органы
- (-) органы государственной статистики
- (-) рядовые сотрудники производственных подразделений
- (-) сотрудники административно-хозяйственных подразделений
- (+) менеджмент предприятия

5. Регламентация процессов бюджетного учета...

- (+) обязательна
- (-) рекомендуется
- (-) не рекомендуется
- (-) не требуется
- (-) запрещается

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите 3 основных этапа развития бюджетирования в России в условиях рыночной экономики.
2. Перечислите основные этапы построения системы бюджетирования.
3. В чем заключается опасность неучастия топ-менеджмента в формировании требований к системе бюджетирования?
4. Какие ошибки часто допускают при формировании системы бюджетирования?
5. Назовите основные требования к системе бюджетирования.

Тема 4. Финансовая структура организации

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля.

Вопросы для тестирования:

1. Иерархическая система Центров финансовой ответственности предприятия называется

- (-) линейно-функциональной структурой предприятия
- (-) матричной структурой предприятия
- (-) штабной структурой предприятия
- (+) финансовой структурой предприятия
- (-) экономической структурой предприятия

2. Специфическая структурная единица предприятия, оказывающая в ходе своей деятельности непосредственное воздействие на экономические результаты данной деятельности и предназначенная для несения ответственности за планирование и достижение – это

- (+) центр финансовой ответственности
- (-) центр финансового учета
- (-) центр финансовой подчиненности
- (-) центр принятия финансовых решений
- (-) центр операционного управления

3. Специфическая структурная единица предприятия, оказывающая в ходе своей деятельности определенное воздействие на экономические результаты этой деятельности и предназначенная для корректного учета данных результатов – это

- (-) центр финансовой ответственности
- (+) центр финансового учета
- (-) центр финансовой подчиненности
- (-) центр принятия финансовых решений
- (-) центр операционного управления

4. Подразделение, руководитель которого отвечает за выполнение поставленных задач в рамках выделенного бюджета затрат, называют

- (-) центр доходов
- (-) центр прибыли
- (-) центр инвестиций
- (+) центр затрат
- (-) центр финансовых результатов

5. Подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета затрат отвечает за размер доходов, называют

- (+) центр доходов
- (-) центр прибыли
- (-) центр инвестиций
- (-) центр затрат
- (-) центр финансовых результатов

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение финансовой структуре.
2. Какие элементы финансовой структуры Вы знаете?
3. Имеются ли отличия организационной и финансовой структуры? Если да, то чем они обусловлены?
4. Назовите основные этапы построения финансовой структуры
5. Какова роль руководителя центра финансовой ответственности?

Тема 5. Бюджетирование и управленческий учет

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля.

Вопросы для тестирования:

1. Бюджетирование является подсистемой в системе:

- (+) управленческого учета
- (-) бухгалтерского учета
- (-) кадрового учета
- (-) управления нематериальными активами
- (-) инновационного менеджмента

2. Систему сбора, отчетности, планирования, а также интерпретации информации, необходимой для принятия взвешенных управленческих решений и контроля над их реализацией называют

- (+) управленческим учетом
- (-) бухгалтерским учетом
- (-) кадровым учетом
- (-) управления нематериальными активами
- (-) инновационного менеджмента

3. Функция управления, целью которой является формирование представления о ситуации – это

- (-) планирование
- (-) координация
- (-) организация
- (-) контроль
- (+) учет

4. Для реализации учетной функции необходимо формирование

- (-) отчетов
- (-) управленческой команды
- (-) целей развития предприятия
- (+) справочников
- (-) стратегии предприятия

5. Справочник видов деятельности формируют

(-) в обязательном порядке

(-) по требованию руководства

(+) в случае, если у предприятия несколько видов деятельности

(-) в случае заинтересованности рядовых сотрудников

(-) по требованию налоговых органов

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается взаимосвязь системы управленческого учета и бюджетирования?
2. Какие параметры составляют основные аналитические срезы управленческого учета и бюджета?
3. Как формируется справочник видов деятельности?
4. Как формируется справочник доходов?
5. Как формируется справочник расходов?

Раздел 2. Методики формирования основных видов бюджетов

Тема 6. Операционный бюджет

Занятие проводится в форме тестирования по теме, ответов на вопросы с целью самоконтроля и решения задач по теме занятия.

Вопросы для тестирования:

1. Скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом называют:
 - (-) стратегическим планом
 - (+) сводным бюджетом
 - (-) планом развития

- (-) финансовым контролем
- (-) государственным бюджетом

2. Назначение операционных бюджетов заключается в

- (-) планировании показателей прибыли и рентабельности
- (+) планировании текущей операционной деятельности
- (-) планировании инвестиционного дохода
- (-) определении финансовых и коммерческих рисков
- (-) определении оптимального объема производства

3. В какой последовательности составляются бюджеты организации:

(+) бюджет продаж, бюджет производства, бюджет запасов готовой продукции

(-) бюджет продаж, бюджет общехозяйственных расходов, бюджет производства

(-) бюджет доходов и расходов, бюджет продаж, бюджет производства

(-) бюджет производства, бюджет доходов и расходов, бюджет запасов готовой продукции

(-) бюджет доходов и расходов, бюджет производства, бюджет продаж

4. Бюджет закупок составляется на основе

- (-) бюджета оплаты труда
- (-) бюджета коммерческих расходов
- (-) бюджета управленческих расходов
- (+) бюджета производства
- (-) бюджета общепроизводственных расходов

5. Бюджет производства составляется на основе

- (-) бюджета коммерческих расходов
- (-) бюджета управленческих расходов

- (+) бюджета продаж
(-) налогового бюджета
(-) бюджета общепроизводственных расходов

Вопросы для самоконтроля:

1. Что представляют собой операционные бюджеты?
2. Назовите основные виды операционных бюджетов предприятия.
3. С какого бюджета начинается планирование на промышленных предприятиях? Почему?
4. С какого бюджета начинается планирование в строительных организациях? Почему?
5. Назовите последовательность формирования операционных бюджетов. Чем она определяется?

Задача (с решением)

Составьте бюджет административных расходов по предложенной форме, исходя из следующих условий:

- 1) ежемесячные затраты на аренду офиса составляют 150 000 рублей
- 2) оплата электроэнергии в среднем составляет 1200 рублей в месяц
- 3) оплата теплоэнергии в период с октября по март составляет 3000 рублей в месяц
- 4) оплата за интернет составляет 17500 рублей ежемесячно
- 5) оплата телефонных разговоров (городская связь) составляет в среднем 10 000 рублей
- 6) заработная плата устанавливается на основании данных о количестве сотрудников и их окладах, представленных в таблице ниже:

Заработная плата (ОБЩИЙ ОБЪЕМ)	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
--------------------------------	--------	---------	------	--------	-----	------	------	--------	----------	---------	--------	---------

Генеральный директор	200 000	200 000	200 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000
Зам. генерального директора	150 000	150 000	150 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Главный бухгалтер	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000
Начальник ПТО				75 000	75 000	75 000	75 000	85 000	85 000	85 000	85 000	100 000
Помощник директора	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	70 000	70 000	70 000
Главный инженер				130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000
Уборщица	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
IT специалист	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Руководитель проекта	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Руководитель проекта						200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000
Инженер-сметчик	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000
Главный энергетик	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
ВСЕГО заработная плата												

7) в феврале планируется закупка 2-х компьютеров стоимостью 54 000 рублей каждый, в марте -1-го принтера стоимостью 8000 руб.

8) в июне планируется установка 2-х кондиционеров стоимостью 50 000 и 46 000 рублей.

9) сервисное обслуживание оргтехники производится 1 раз в квартал (первый месяц квартала) и стоит 6000 рублей

10) ежемесячный взнос в СРО составляет 10 000 рублей

11) комиссия банка составляет ежемесячно 2% от фонда оплаты труда (включая отчисления)

[illegible]

Ежемесячные платежи (взносы) в СРО													
Услуги банка													
ВСЕГО расходов													

Решение:

Административные расходы относятся к общехозяйственным. С учетом предложенной формы бюджета и представленных данных необходимо:

- 1) распределить указанные расходы по периодам и статьям затрат;
- 2) подсчитать суммарные показатели за год;
- 3) подсчитать подытоги по группам расходов;
- 4) перенести данные о заработной плате в бюджет административных расходов (суммарное значение);
- 5) рассчитать размер отчислений;
- 6) рассчитать суммарные показатели расходов как за каждый месяц, так и за год.

Бюджет заработной платы будет иметь вид:

Заработная плата (ОБЩИЙ ОБЪЕМ)	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	2017 год
Генеральный директор	200 000	200 000	200 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	3 750 000
Зам. генерального директора	150 000	150 000	150 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	2 250 000
Главный бухгалтер	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	1 800 000
Начальник ПТО				75 000	75 000	75 000	75 000	85 000	85 000	85 000	85 000	100 000	740 000

Помощник директора	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	70 000	70 000	70 000	795 000
Главный инженер				130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	130 000	1 170 000
Уборщица	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	180 000
IT специалист	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Руководитель проекта	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	2 400 000
Руководитель проекта						200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 400 000
Инженер-сметчик	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	80 000	960 000
Главный энергетик	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	1 200 000
ВСЕГО заработная плата	970 000	970 000	970 000	1 375 000	1 375 000	1 575 000	1 575 000	1 585 000	1 585 000	1 590 000	1 590 000	1 605 000	16 765 000

Бюджет административных расходов:

Статья расхода	год												
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	всего год
Содержание офиса	181 700	181 700	181 700	178 700	178 700	178 700	178 700	178 700	178 700	181 700	181 700	181 700	2 162 400
Аренда	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	1 800 000
Электроэнергия	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
Теплоэнергия	3 000	3 000	3 000							3 000	3 000	3 000	18 000
Интернет	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	17 500	210 000
Телефонная связь	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Расходы на оплату труда	1 262 940	1 262 940	1 262 940	1 790 250	1 790 250	2 050 650	2 050 650	2 063 670	2 063 670	2 070 180	2 070 180	2 089 710	21 828 030
Оклад (с НДФЛ)	970 000	970 000	970 000	1 375 000	1 375 000	1 575 000	1 575 000	1 585 000	1 585 000	1 590 000	1 590 000	1 605 000	16 765 000

				000	000	000	000	000	000	000	000	000	000
Начислен ия с оклада и премии (30,2%)	292 940	292 940	292 940	415 250	415 250	475 650	475 650	478 670	478 670	480 180	480 180	484 710	5 063 030
Расходы на закупку и содержа ние офисного оборудов ания	41 000	108 000	8 000	6 000	0	96 000	41 000	0	0	6 000	0	0	306 000
Закупка оргтехник и и оборудов ания		108 000	8 000			96 000							212 000
Сервисно е обслужив ание оргтехник и и оборудов ания	6 000			6 000			6 000			6 000			24 000
Канцеляр ские товары	35 000						35 000						70 000
Прочие админист ративные расходы	35 259	35 259	35 259	45 805	45 805	51 013	51 013	51 273	51 273	51 404	51 404	51 794	556 561
Ежемесяч ные платежи (взносы) в СРО	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
Услуги банка	25 259	25 259	25 259	35 805	35 805	41 013	41 013	41 273	41 273	41 404	41 404	41 794	436 561
ВСЕГО расходов	1 520 899	1 587 899	1 487 899	2 020 755	2 014 755	2 376 363	2 321 363	2 293 643	2 293 643	2 309 284	2 303 284	2 323 204	24 852 991

Задача для самостоятельного решения:

Составьте бюджет административных расходов по предложенной форме, исходя из следующих условий:

- 1) ежемесячные затраты на аренду офиса составляют 170 000 рублей;
- 2) оплата электроэнергии в среднем составляет 2200 рублей в месяц, однако в летние месяцы (июнь, июль и август) снижается до 1800 рублей;
- 3) Оплата теплоэнергии в период с октября по март составляет 2500 рублей в месяц;
- 4) Оплата за интернет составляет 15000 рублей ежемесячно;
- 5) Оплата телефонных разговоров (городская связь) составляет в среднем 12 000 рублей;
- 6) заработная плата устанавливается на основании данных о количестве сотрудников и их окладах:

[illegible]

Посчитайте итоговые значения и подитоги по группам расходов (выделены жирным шрифтом):

[illegible]

Начисления с оклада и премии (30,2%)													
Расходы на закупку и содержание офисного оборудования													
Закупка оргтехники и оборудования													
Сервисное обслуживание оргтехники и оборудования													
Канцелярские товары													
Прочие административные расходы													
Ежемесячные платежи (взносы) в СРО													
Услуги банка													
ВСЕГО расходов													

Тема 7. Финансовый бюджет

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля, решения задач по теме занятия.

Вопросы для тестирования:

1. К финансовым бюджетам относят:

(-) бюджет продаж

(+) бюджет по балансовому листу

(-) операционный бюджет

- (-) бюджет оплаты труда
- (-) производственный бюджет

2. Бюджет доходов и расходов:

- (-) учитывает остатки денежных средств на расчетном счету на начало периода
- (-) учитывает остатки денежных средств в кассе организации на начало периода
- (-) не учитывает себестоимость продаж
- (+) учитывает себестоимость продаж
- (-) учитывает притоки и оттоки денежных средств по кассовому методу

3. Бюджет движения денежных средств:

- (+) учитывает остатки денежных средств на расчетном счету и в кассе на начало периода
- (-) учитывает остатки материалов на складе на начало периода
- (-) учитывает себестоимость продаж
- (-) учитывает наличие внеоборотных активов на балансе организации
- (-) учитывает наличие оборотных активов на балансе организации

4. Финансовые бюджеты

- (+) строятся на основе операционных
- (-) строятся перед операционными и служат основой для их формирования
- (-) формируются одновременно с операционными, независимо от них
- (-) не формируются, если сформированы операционные бюджеты
- (-) строятся только на стратегическую перспективу (от 3-5 лет и более)

5. В какие бюджеты должны быть внесены изменения, если отдел маркетинга скорректировал прогноз цены продажи продукции:

- (-) бюджет продаж

(+) бюджет продаж, бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов

(-) бюджет продаж и бюджет запасов готовой продукции

(-) бюджет движения денежных средств

(-) все бюджеты

Вопросы для самоконтроля:

1. Что представляют собой финансовые бюджеты?
2. Назовите основные виды финансовых бюджетов.
3. В чем назначение бюджета доходов и расходов? На основе каких данных он строится?
4. В чем назначение бюджета движения денежных средств? На основе каких данных он строится?
5. В чем назначение бюджета по балансовому листу (прогнозного баланса)? На основе каких данных он строится?

Задание (с решением)

У компании «Z» на конец года сформировался бухгалтерский баланс со следующими показателями:

	На 31.12.20XX г.
АКТИВ	
Внеоборотные активы	
Нематериальные активы	80
Результаты исследований и разработок	0
Основные средства	520
Финансовые вложения	50
Отложенные налоговые активы	0
Прочие внеоборотные активы	0
Итого по разделу I	650
Оборотные активы	
Запасы	150
Дебиторская задолженность	280
Финансовые вложения	25

Денежные средства и денежные эквиваленты	410
Прочие оборотные активы	0
Итого по разделу II	865
БАЛАНС	1515
ПАССИВ	
Капитал и резервы	
Уставный капитал	100
Добавочный капитал	0
Резервный капитал	220
Нераспределенная прибыль (убыток)	455
Итого по разделу III	775
Долгосрочные обязательства	
Заемные средства	410
Отложенные налоговые обязательства	0
Прочие обязательства	0
Итого по разделу IV	410
Краткосрочные обязательства	
Заемные средства	330
Кредиторская задолженность	0
Прочие обязательства	0
Итого по разделу V	330
БАЛАНС	1515

Основываясь на данных баланса на конец отчетного года сформировать прогнозный баланс на следующий год с учетом следующих планов деятельности организации:

- 1) приобретение оборудования на сумму 130 т.р. За счет средств долгосрочного кредита ;
- 2) за счет средств, находящихся на расчетном счету, приобретены запасы на сумму 30 т.р. ;
- 3) за счет средств, находящихся на расчетном счету, погашены краткосрочные обязательства на сумму 80 т.р. ;
- 4) 1/3 часть имеющейся на конец отчетного года краткосрочной задолженности была погашена за счет средств, полученных от дебиторов ;
- 5) запланировано получение чистой прибыли в размере 120 т.р., весь объем которой будет направлен на долгосрочные финансовые вложения.

Решение:

1. Приобретение оборудования на сумму 130 т.р. вызовет увеличение в строчке «Основные средства» (актив) и «Заемные обязательства» (пассив, долгосрочные обязательства).

2. Строка «Денежные средства и денежные эквиваленты» (актив) уменьшится, а статья «Запасы» (актив) увеличится за счет приобретения запасов на сумму 30 тысяч рублей.

3. Строка «Денежные средства и денежные эквиваленты» (актив), а также «Заемные обязательства» (пассив, краткосрочные обязательства) уменьшится на 80 тысяч рублей – погашение краткосрочных обязательств организации.

4. 1/3 часть краткосрочной задолженности (от суммы на конец отчетного года) составляет 110 тысяч рублей. На эту сумму уменьшится «дебиторская задолженность» (актив) и «Заемные обязательства» (пассив, краткосрочные обязательства).

5. На 120 тыс. рублей увеличатся строки «Нераспределенная прибыль» (пассив) и «Финансовые вложения» (актив, внеоборотные активы).

При решении задачи важно помнить, что изменения в активах порождают одновременные изменения в пассивах. Баланс (равенство активов и пассивов) должен быть соблюден.

	На 31.12.20XX г.	Прогноз на (31.12.20XX +1)г.
АКТИВ		
Внеоборотные активы		
Нематериальные активы	80	80
Результаты исследований и разработок	0	0
Основные средства	520	650
Финансовые вложения	50	170
Отложенные налоговые активы	0	0
Прочие внеоборотные активы	0	0
Итого по разделу I	650	900
Оборотные активы		
Запасы	150	180
Дебиторская задолженность	280	170
Финансовые вложения	25	25
Денежные средства и денежные эквиваленты	410	300

Прочие оборотные активы	0	0
Итого по разделу II	865	675
БАЛАНС	1515	1575
ПАССИВ		
Капитал и резервы		
Уставный капитал	100	100
Добавочный капитал	0	0
Резервный капитал	220	220
Нераспределенная прибыль (убыток)	455	575
Итого по разделу III	775	895
Долгосрочные обязательства		
Заемные средства	410	540
Отложенные налоговые обязательства	0	0
Прочие обязательства	0	0
Итого по разделу IV	410	540
Краткосрочные обязательства		
Заемные средства	330	140
Кредиторская задолженность	0	0
Прочие обязательства	0	0
Итого по разделу V	330	140
БАЛАНС	1515	1575

Задание для самостоятельного решения:

У компании «W» на конец года сформировался бухгалтерский баланс со следующими показателями:

	На 31.12.20XX г.
АКТИВ	
Внеоборотные активы	
Нематериальные активы	128
Результаты исследований и разработок	0
Основные средства	832
Финансовые вложения	80
Отложенные налоговые активы	0
Прочие внеоборотные активы	0
Итого по разделу I	1040
Оборотные активы	
Запасы	240
Дебиторская задолженность	448
Финансовые вложения	40
Денежные средства и денежные эквиваленты	656
Прочие оборотные активы	0
Итого по разделу II	1384

БАЛАНС	2424
ПАССИВ	
Капитал и резервы	
Уставный капитал	160
Добавочный капитал	0
Резервный капитал	352
Нераспределенная прибыль (убыток)	728
Итого по разделу III	1240
Долгосрочные обязательства	
Заемные средства	656
Отложенные налоговые обязательства	0
Прочие обязательства	0
Итого по разделу IV	656
Краткосрочные обязательства	
Заемные средства	528
Кредиторская задолженность	0
Прочие обязательства	0
Итого по разделу V	528
БАЛАНС	2424

Основываясь на данных баланса на конец отчетного года сформировать прогнозный баланс на следующий год с учетом следующих планов деятельности организации:

- 1) приобретение оборудования на сумму 210 т.р. За счет средств долгосрочного кредита ;
- 2) за счет средств, находящихся на расчетном счету, приобретены запасы на сумму 50 т.р.;
- 3) за счет средств, находящихся на расчетном счету, погашены краткосрочные обязательства на сумму 120 т.р. ;
- 4) 1/2 часть имеющейся на конец отчетного года краткосрочной задолженности была погашена за счет средств, полученных от дебиторов ;
- 5) запланировано получение чистой прибыли в размере 250 т.р., из которых 150 т.р. направлены на долгосрочные финансовые вложения., а 100 т.р.- на приобретение нематериальных активов;
- 6) за счет средств, находящихся на расчетном счету, осуществлены краткосрочные финансовые вложения на сумму 200 т.р.

Тема 8. Особенности бюджетирования в строительстве

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля.

Вопросы для тестирования:

1. Выберите правильное утверждение:

(-) организации целесообразно использовать только стратегическое бюджетирование

(-) организации целесообразно использовать только текущее бюджетирование

(+) текущая деятельность организации определяется стратегическими целями ее развития

(-) стратегические цели развития организации определяются текущей деятельностью

(-) предприятия, имеющие стабильное положение на рынке не нуждаются в стратегическом бюджетировании

2. Величина коммерческих переменных расходов:

(-) зависит от величины производства

(-) зависит от количества основных производственных рабочих

(+) зависит от величины объема продаж

(-) не зависит от величины объема продаж

(-) зависит от затрат на сырье

3. Для предприятия, занимающегося производством строительных материалов применение коэффициента сезонности оправдано при формировании:

(+) бюджета продаж

- (-) бюджета доходов и расходов
- (-) прогнозного баланса
- (-) инвестиционного бюджета
- (-) бюджета административных расходов

4. Для строительных предприятий возможность рассчитать рентабельность проекта появляется

- (-) еженедельно
- (-) ежемесячно
- (-) ежеквартально
- (-) ежегодно
- (+) по окончании проекта

5. Бюджет строительства – это

- (-) бюджет продаж
- (+) бюджет производства
- (-) бюджет накладных (управленческих) расходов
- (-) бюджет коммерческих расходов
- (-) бюджет запасов

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы особенности строительной отрасли, влияющие на процесс составления бюджетов предприятий инвестиционно-строительной сферы?
2. Назовите особенности бюджетов строительной организации.
3. Какова роль сетевого графика в процессе составления бюджетов?
4. Какова роль смет в процессе составления бюджетов?
5. Почему строительная продукция (законченный строительством объект) различается по стоимости даже в случае, если построена по проекту повторного применения?

Раздел 3. Организация системы управления бюджетом на предприятии

Тема 9. Управление организацией на основе бюджетов

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля.

Вопросы для тестирования:

1. Бюджетный регламент – это:

- (+) свод правил и рекомендаций по организации бюджетного процесса
- (-) совокупность контрольных показателей бюджетирования
- (-) свод правил, регламентирующих ответственность работников на выполнение служебного задания
- (-) перечень всех бюджетов предприятия
- (-) перечень всех центров финансовой ответственности предприятия

2. Постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность предприятия – это:

- (-) центр финансового учета
- (+) бюджетный комитет
- (-) центр финансовой ответственности
- (-) центр контроля
- (-) бюджетная инспекция.

3. Закрепление бюджетов за подразделениями позволяет

(+) распределить ответственности и полномочий между менеджерами по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом компании

(-) возложить всю ответственность по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом компании на топ-менеджеров

(-) перенести всю ответственность по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом компании на сотрудников подразделений

(-) перенести всю ответственность по управлению доходами на генерального директора

(-) перенести всю ответственность по управлению расходами на финансового директора и сотрудников финансовых служб предприятия

4. При внедрении бюджетирования методология системы бюджетного планирования должна быть сопоставимой с существующими в компании ...:

(-) принципами материальной заинтересованности всего персонала предприятия

(-) особенностями корпоративной культуры

(-) принципами межличностного взаимодействия

(+) принципами бухгалтерского учета и формами отчетности

(-) финансовыми подразделениями

5. Вовлечение в процесс бюджетирования всего персонала позволяет:

(+) построить эффективную систему мотивации, связанную с финансовыми планами компании

(-) определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия

(-) оценить результаты деятельности по каждому направлению деятельности

(-) усилить контроль за исполнением бюджета

(-) определить наиболее активных работников.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте 3 основных этапа бюджетного процесса.
2. Какой из этапов бюджетного процесса, по Вашему мнению, является наиболее ценным с точки зрения информации для принятия управленческих решений? Обоснуйте свой ответ.
3. Назовите основные компоненты бюджетного процесса?
4. Кто является основными пользователями системы управленческого учета и бюджетирования?
5. Как зависит система управления бюджетом от размеров предприятия?

Тема 10. Бюджетирование в системе управления затратами

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля, а также решения задач по теме занятия.

Вопросы для тестирования:

1. Управление затратами по системе «Стандарт-кост» основано на
 - (-) использовании метода расчета стандартных среднеквадратических отклонений
 - (-) расчете среднего размера рыночной стоимости товара
 - (-) расчете управленческих расходов
 - (-) расчете затрат по каждому виду внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессу
 - (+) расчете стандартных затрат на каждый вид продукции предприятия

2. Управление затратами по видам внутрихозяйственной деятельности (Activity-Based Costing) основано на
 - (-) использовании метода расчета стандартных среднеквадратических отклонений

- (-) расчете среднего размера рыночной стоимости товара
- (-) расчете управленческих расходов
- (+) расчете затрат по каждому виду внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессу
- (-) расчете стандартных затрат на каждый вид продукции предприятия

3. Метод целевого калькулирования себестоимости (Target costing) основан на

- (-) использовании метода расчета стандартных среднеквадратических отклонений
- (-) расчете среднего размера рыночной стоимости товара
- (+) планировании необходимого уровня прибыли и на основе этого расчете требуемой себестоимости
- (-) расчете затрат по каждому виду внутрихозяйственной деятельности и бизнес-процессу
- (-) расчете стандартных затрат на каждый вид продукции предприятия

4. Цель управления затратами состоит в

- (-) максимально возможном снижении затрат, вне зависимости от остальных факторов производства
- (+) достижении намеченных результатов деятельности предприятия наиболее экономичным способом
- (-) удержании роста затрат пределах 3% в год
- (-) удержании роста затрат пределах 10% в год
- (-) удержании роста цен на уровне предыдущего года

5. Объектами управления затратами являются

- (-) сотрудники производственных подразделений
- (-) сотрудники планово-экономических служб
- (-) руководители производственных подразделений

(-) топ-менеджмент предприятия

(+) затраты на разработку, производство, реализацию, эксплуатацию и утилизацию продукции

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается сущность управления затратами?
2. Какова роль управления затратами в управлении финансовыми ресурсами предприятия и предприятием в целом?
3. Назовите основные принципы управления затратами.
4. Назовите и охарактеризуйте функции управления затратами.
5. С какими методами управления затратами Вы знакомы?

Задача (с решением).

Исходя из приведенных данных, заполните бюджет на январь, распределив затраты по группам и просуммировав затраты каждой группы. Определите объем выручки и общий объем затрат. При расчете средств на оплату труда не забудьте учесть отчисления в государственные внебюджетные фонды в размере 30,2%.

Рассчитайте остаток на конец периода с условием, что на начало месяца остаток на счету составлял 172 000 рублей

Организация занимается производством пластиковых окон (1-но и 2-х камерных стеклопакетов). В январе планируется произвести 300 ед. пластиковых окон. Из них 200 ед. 1-хкамерных, 100 ед. 2-х камерных.

Стоимость 1-камерного стеклопакета составляет 9 000 рублей. Стоимость 2-камерного стеклопакета 11 500 рублей.

Установка 1 окна стоит 1 000 рублей.

Заработная плата работников производственного цеха является сдельной и составляет 2000 рублей за 1-камерный стеклопакет и 3000 рублей за 2-камерный

Заработная плата начальника отдела производства, курирующего работу цехов по производству стеклопакетов составляет 40 000 рублей.

Заработная плата сотрудников отдела продаж состоит из оклада и процента от продаж. В отделе работает 2 сотрудника. Оклад каждого из них составляет 15 000 рублей. Каждый менеджер отдела продаж получает 3% от объема продаж (то есть от выручки).

Заработная плата охранника составляет 12 000 рублей.

Заработная плата директора составляет 70 000 рублей. Заработная плата бухгалтера - 60 000 рублей.

Заработная плата секретаря составляет 20 000 рублей.

Заработная плата сотрудника, занимающегося снабжением составляет 50 000 рублей.

Аренда и содержание склада ежемесячно составляет 30 000 рублей

У предприятия имеется собственный производственный цех. Однако ежемесячные расходы на коммунальные услуги в нем составляют 10 000 рублей.

Аренда офисного помещения для размещения административного персонала и менеджеров отдела продаж составляет 45 000 рублей.

Коммунальные услуги за пользование офисом составляют 8000 рублей в месяц.

Оплата за телефонные переговоры - 10 000 рублей, за интернет - 12000 рублей в месяц

Для производства стеклопакета необходима закупка материалов.

Так, для 1-камерного стеклопакета необходимо 2 м³ стекла, 6 п.м. пластикового профиля, 2 ручки и фурнитура.

Для 2-камерного стеклопакета необходимо 4 м³ стекла, 12 п.м. пластикового профиля, 2 ручки и фурнитура.

1 м² стекла стоит 240 рублей. 1 п.м. пластикового профиля стоит 130 рублей, 1 ручка - 200 рублей. Фурнитура на 1 стеклопакет (1 и 2-камерный) стоит 150 рублей.

Расход прочих расходных материалов, используемые при производстве стеклопакетов незначительны и составляют 100 рублей на 1 стеклопакет (1 и 2-камерный)

В организации работает 2 уборщицы. Одна из них с заработной платой 15 000 рублей убирает производственный цех, другая с заработной платой 10 000 рублей - офисное помещение.

Компания не имеет собственного автопарка, поэтому для транспортировки готовых окон компания арендует автомобиль. Аренда автомобиля на для доставки одного окна в среднем составляет 300 руб.

Закупка офисных принадлежностей (картриджей, канцтоваров) осуществляется ежемесячно в размере 12 000 рублей.

Техническое обслуживание оргтехники составляет 2 000 рублей в месяц.

Техническое обслуживание производственного оборудования стоит 5 000 рублей в месяц

Продвижение товара и услуг организации через интернет (контекстная реклама) стоит 30 000 рублей в месяц.

Размещение рекламы на уличных стендах и в печатных изданиях стоит 120 000 рублей в месяц.

Для решения используйте форму бюджета, представленную в табл.:

Статья дохода/расхода	январь
Остаток на начало периода	
Доходы	
Расходы	
Бюджет прямых затрат	
1.	
2.	
...	
Бюджет общепроизводственных затрат	
1.	
2.	
...	
Бюджет управленческих затрат	
1.	
2.	

...	
Бюджет коммерческих затрат	
1.	
2.	
...	
Остаток на конец периода	

Пример решения:

1) все затраты дифференцируются по видам на прямые, общепроизводственные, управленческие и коммерческие. Так, *прямыми расходами* считаются такие затраты, которые можно прямо и экономично отнести к какому-либо изделию. К прямым затратам относятся: прямые материальные затраты, прямые затраты на оплату труда, прочие прямые затраты.

Общепроизводственные расходы – это расходы по содержанию и эксплуатации машин и оборудования; амортизационные отчисления и затраты на ремонт основных средств и иного имущества, используемого в производстве; расходы по страхованию указанного имущества; расходы на отопление, освещение и содержание помещений; арендная плата за помещения, машины, оборудование и др., используемые в производстве; оплата труда работников, занятых обслуживанием производства; другие аналогичные по назначению расходы..

Административно-управленческие (Общехозяйственные расходы) – *расходы* на содержание общехозяйственного персонала, не связанного с производственным процессом; амортизационные отчисления и расходы на ремонт основных средств управленческого и общехозяйственного назначения; арендная плата за помещения общехозяйственного назначения; расходы по оплате информационных, аудиторских, консультационных услуг; другие аналогичные по назначению управленческие расходы.

Коммерческие расходы связаны с реализацией продукции и маркетинговой деятельностью (исследование рынка, мероприятия по

стимулированию сбыта, реклама, комиссионные торговых агентов, транспортные услуги и т.д.);

2) в форму бюджета расходы заносятся в соответствии с распределением по группам, рассчитываются промежуточные итоги, то есть суммарные затраты по группам прямых, общепроизводственных, управленческих и коммерческих затрат (в соответствии с принципами формирования бюджетов производства, бюджета общепроизводственных, управленческих и коммерческих затрат);

3) рассчитываются и заносятся в форму доходы от реализации продукции (однокамерный и двухкамерный стеклопакет в соответствии с ценой и планом продаж), а также от услуг по установке стеклопакетов;

4) в форму заносится известный по условиям задачи остаток денежных средств на начало периода $O_{НП}$;

5) остаток денежных средств на конец ($O_{КП}$) периода рассчитывается по формуле:

$$O_{КП} = O_{НП} + Дх - Рх,$$

Где $Дх$ – общие доходы от продажи товаров и услуг;

$Рх$ – общие расходы, включая прямые, общепроизводственные, управленческие и коммерческие.

Результат представлен в табл. 29.

Таблица 29. Распределение расходов по видам и расчет остатков

Статья дохода/расхода	Январь (сумма, руб.)
Остаток	172 000
Остаток	172 000
Доходы	5 950 000
1-камерный стеклопакет	1 800 000
2-камерный стеклопакет	1 150 000
Установка стеклопакетов	3 000 000
Расходы	2 599 991
Бюджет прямых затрат	1 610 400
1. Заработная плата	700 000
2. Отчисления с зарплаты	211 400
3. Материалы для 1-камерного стеклопакета	382 000
4. Материалы для 2-камерного стеклопакета	317 000

Бюджет общепроизводственных затрат	162 804
1. Заработная плата начальника отдела производства	40 000
2. Зарплата охранника	12 000
3. Зарплата снабженца	50 000
4. Комм услуги для производственного цеха	10 000
5. ЗП уборщицы	15 000
6. Техническое обслуживание производственного оборудования	5 000
7. Начисления на зп	30 804
Бюджет управленческих затрат	285 320
1. Зарплата директора	70 000
2. Зарплата бухгалтера	60 000
3. Зарплата секретаря	20 000
4. Аренда офисного помещения	45 000
5. Коммунальные услуги за пользование офисом	8 000
6. Оплата за телефонные переговоры	10 000
7. Оплата за интернет	12 000
8. ЗП уборщицы	10 000
9. Обслуживание офисного оборудования	2 000
10. Начисления на ЗП	48 320
Бюджет коммерческих затрат	541 467
1. Заработная плата сотрудникам отдела продаж (оклад)	30 000
2. Зарплата сотрудников отдела продаж (%)	178 500
3. Начисления с ЗП сотрудников отдела продаж	62 967
4. Аренда и содержание склада	30 000
5. Аренда автомобиля	90 000
6. Продвижение товара и услуг организации через интернет	30 000
7. Размещение рекламы на уличных стендах и в печатных изданиях	120 000
ОСТАТОК	3 522 009

Задача для самостоятельного решения.

Распределите по видам (прямые, общепроизводственные, коммерческие, административные) расходы рекламного агентства, основными видами деятельности которого является создание различных видов рекламной продукции: создание рекламы (видеороликов) для TV, создание аудиороликов для рекламы на радио, создание рекламных материалов для печати в прессе.

Расходы рекламного агентства:

- 1) заработная плата видеооператора (почасовая оплата);

- 2) заработная плата дизайнера (оплата за проект);
- 3) аренда фото и видеоаппаратуры (для проведения различных видов съемок в рамках различных заказов);
- 4) аренда офисного помещения;
- 5) аренда павильона для съемок рекламного ролика (по конкретному заказу);
- 6) закупка ПО для обработки фото и видео;
- 7) заработная плата копирайтера (на постоянной работе);
- 8) закупка компьютерной техники для обработки фото и видео;
- 9) аренда осветительного оборудования для съемок в ночное время (по конкретному заказу);
- 10) гонорар актерам за съемки в рекламных роликах (по конкретному заказу);
- 11) заработная плата арт-директора;
- 12) оплата коммунальных услуг в офисе;
- 13) закупка офисных расходных материалов;
- 14) заработная плата директора;
- 15) заработная плата секретаря;
- 16) заработная плата бухгалтера, юриста, кадровика;
- 17) участие в профессиональных выставках и мероприятиях;
- 18) представительские расходы, связанные с заключением сделок;
- 19) транспортировка оборудования к месту съемки за границу (по конкретному заказу);
- 20) содержание грузового авто для перевозки оборудования к местам съемок (ТО, бензин);
- 21) заработная плата коммерческого директора и сотрудников коммерческого отдела;
- 22) аренда звукозаписывающей студии для озвучивания видео и аудиороликов при создании рекламы;
- 23) заработная плата уборщицы офиса;

24) расходы на контекстную рекламу.

Результат запишите в табл.:

Распределение расходов по видам и расчет остатков

Вид расхода	Расходы
Прямые расходы	1.
	2.
	...
Общепроизводственные расходы	1.
	2.
	...
Управленческие расходы	1.
	2.
	...
Коммерческие расходы	1.
	2.
	...

Обоснуйте отнесение затрат к тому или иному виду.

Тема 11. Организация бюджетного контроля

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля.

Вопросы для тестирования:

1. Целью бюджетного контроля на предприятии является:

- (-) наказание ответственных за неэффективное использование ресурсов
- (+) повышение эффективности использования ресурсов предприятия
- (-) максимальное снижение себестоимости продукции
- (-) оптимизация структуры доходов и расходов
- (-) управление процессом налогообложения

2. Субъектами бюджетного контроля являются:

(-) руководители ЦФО, ответственные за выполнение плановых бюджетных показателей

(-) руководители ЦФУ, ответственные за выполнение плановых бюджетных показателей

(-) руководители центров доходов, ответственные за выполнение плановых бюджетных показателей

(-) руководители и сотрудники центров доходов, ответственные за выполнение плановых бюджетных показателей

(+) структурные подразделения и экономические службы предприятия, ответственные за процесс бюджетирования

3. Объектами бюджетного контроля являются:

(-) только операционные бюджеты

(-) только финансовые бюджеты

(+) операционные и финансовые бюджеты

(-) регламенты управления системой бюджетирования

(-) деятельность бюджетного комитета

4. Контроль осуществляется

(-) на этапе планирования бюджета

(-) на этапе утверждения бюджета

(-) на этапе исполнения бюджета

(-) на этапе анализа отклонений и осуществления корректирующих воздействий

(+) непрерывно

5. Предметом бюджетного контроля являются:

(-) управленческие решения руководителя ЦФО

(-) действия сотрудников ЦФО

(-) управленческие решения руководителя действия сотрудников ЦФО

(+) показатели бюджетов

(-) процедуры бюджетного планирования

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы цель и задачи бюджетного контроля на предприятии?
2. Назовите основные элементы бюджетного контроля.
3. Охарактеризуйте принципы организации бюджетного контроля.
4. Перечислите основные требования к системе бюджетного контроля.
5. Назовите виды бюджетного контроля и охарактеризуйте их назначение.

Тема 12. Бюджет проекта

Занятие проводится в форме тестирования по теме и ответов на вопросы с целью самоконтроля.

Вопросы для тестирования:

1. Вести бюджеты проектов рекомендуется:
 - (-) всем организациям без исключения вне зависимости от особенностей их деятельности
 - (+) проектно-ориентированным организациям
 - (-) организациям, выполняющим функции проектировщика;
 - (-) всем организациям государственной формы собственности вне зависимости от особенностей их деятельности
 - (-) всем акционерным обществам вне зависимости от особенностей их деятельности

2. Особенности проектной деятельности, учитываемым и в ходе бюджетирования проекта являются:
 - (-) направленность на достижение конкретных целей
 - (-) координированное выполнение взаимосвязанных действий

(-) ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом;

(-) в определенной степени неповторимость и уникальность

(+) все ответы верны

3. Бюджеты проектов являются, как правило:

(-) бюджетами более высокого уровня, чем бюджеты ЦФО

(-) бюджетами более высокого уровня, чем бюджеты ЦФУ

(-) бюджетами того же уровня, что и бюджеты ЦФО

(-) бюджетами того же уровня, что и бюджеты ЦФУ

(+) бюджетами более низкого уровня, чем бюджеты ЦФО

4. Выберите верное утверждение:

(+) бюджетная модель проектно-ориентированной организации включает бюджеты проектов

(-) бюджетная модель проектно-ориентированной организации предполагает финансирование из государственного бюджета

(-) бюджетная модель проектно-ориентированной организации, в отличие от прочих, предполагает составление проекта бюджета перед его утверждением

(-) бюджетная модель проектно-ориентированной организации не предполагает наличия доходной части бюджета

(-) все ответы верны

5. К прямым расходам бюджета проекта относятся:

(-) фонд оплаты труда административного персонала и затраты на субподрядные работы

(-) фонд оплаты труда производственного (по проекту) и административного персонала

(-) затраты на аренду офиса организации и материальные затраты на проект

(+) фонд оплаты труда производственного (по проекту) персонала и страховые взносы с него

(-) страховые взносы с фонда оплаты труда производственного (по проекту) и административного персонала

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите отличия проектной деятельности от других видов деятельности.
2. В чем состоит отличие проектно-ориентированного бюджетирования от традиционного?
3. Какое место бюджеты проектов занимают в финансовой структуре организации?
4. Назовите основные этапы организации процесса бюджетирования проектов и кратко охарактеризуйте их.
5. Какие сведения необходимы для составления бюджета проекта?