

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования**

**«Воронежский государственный технический университет»**

**ЭКОНОМИКА И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

для направления 38.04.03 Управление персоналом профиль «Стратегическое  
управление персоналом» очной и заочной форм обучения (магистратура)

Воронеж 2022

УДК 33(07)  
ББК 65я73

**Составители:**  
**к.э.н., доцент Агафонова М.С.**

**Методические указания для практической и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Экономика и бюджетирование управления персоналом»:** методические указания / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост. М.С. Агафонова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. 29 с.

Методические указания разработаны для оптимизации освоения учебного материала студентами при практической и самостоятельной работе.

Подготовлено в электронном виде и содержится в файле ОСР.PDF.

**УДК 33(07)**  
**ББК 65я73**

**Рецензенты:**

**М.А. Мещерякова**, доктор экономических наук, доцент, кафедра технологии, организации строительства, экспертизы и управления недвижимостью (ВГТУ)

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
Воронежский государственного технического университета*

## Оглавление

Введение	4
1. Содержание дисциплины «Экономика и бюджетирование управления персоналом»	5
2. Тесты для текущего контроля знаний студентов	8
3 Практические задания	20
3.1 Тесты	20
3.2 Задачи	21
4. Перечень учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины	27

## **Введение**

### **1.1. Цели дисциплины**

Формирование знаний для магистров и овладение ими современными методами управления затратами и бюджетирования для принятия своевременных и правильных управленческих решений, что способствует достижению лидирующего положения в бизнесе.

### **1.2. Задачи освоения дисциплины**

- Ознакомить магистров с инструментами планирования и контроля за поступлением и расходованием денежных средств, формированием финансового результата и прогнозирования будущего финансового состояния компании;
- исследовать методику составления оперативного и финансового бюджетов на предприятии;
- научить планировать издержки методами жесткого и гибкого бюджета с целью контроля и анализа отклонений фактических издержек от бюджетных;
- изучить методы калькулирования, используемые при бюджетировании;
- сформировать у магистров навыки бюджетирования и использования его в учете и контроле, умения расчета бюджета денежных средств, оперативного бюджета и составления проекта баланса, расчета и оценки показателей статичного и гибкого бюджета; анализа отклонения затрат по основным материалам, трудовых затрат, постоянных общепроизводственных расходов.

# **1. Содержание дисциплины «Экономика и бюджетирование управления персоналом»**

## **Тема 1. Бюджетирование как механизм регулирования деятельности компании**

Место бюджетирования в управлении финансами.

Современный финансовый менеджмент: управление финансами, ориентированное на стоимость.

Центры финансовой ответственности.

Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости.

Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента.

Капитальный бюджет, его формирование и роль в управлении финансами.

## **Тема 2. Виды бюджетов и методы их составления**

Составные элементы системы бюджетирования. Технология, организация, автоматизация бюджетирования. Методы бюджетирования: метод «снизу вверх» и «сверху вниз», сравнительная характеристика. Комплексный метод бюджетирования. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков.

## **Тема 3. Финансовая структура организации**

Финансовая структура организации и ее компоненты. Использование матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций. Описание бизнес-процессов «как есть». Выявление «узких мест» и дублирующихся функций в действующей модели бизнес-процессов. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Описание бизнес-функций «как должно быть». Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени и информации. Управляющие показатели пирамиды уровней управления:

центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.

#### **Тема 4. Управление затратами.**

##### **Процесс бюджетирования и его основные этапы**

Общая схема процесса бюджетирования. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. Цикл планирования и его основные компоненты. Миссия и стратегия, финансовая и учетная политика организации, как основы бюджетирования. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты. Проблемы консолидации. Цикл учета и контроля исполнения бюджета. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. Директ-костинг, стандарт-костинг, ABC-костинг. Кодировка статей доходов и расходов как основополагающий фактор бюджетирования. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета. Оперативный учет и анализ отклонений. Контроль исполнения бюджета организации. Корректировка значений управляющих показателей

#### **Тема 5. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов**

Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Влияние типа финансовой структуры на показатели бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджеты производственных затрат. Виды производственных бюджетов и их модификации. Производственные бюджеты сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Особенности формирования бюджета закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет – основные показатели и порядок составления. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР). Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок

их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. Финансовый анализ в системе бюджетирования.

## **Тема 6. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования**

Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть». Документы цикла планирования. Регламент их составления, согласования и утверждения. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации. Организация бюджетирования. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования. Ответственность должностных лиц. Должностные инструкции. Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании. Бюджетный регламент.

## **Тема 7. Бюджетно-налоговая политика.**

Задачи бюджетно-налоговой политики. Характеристика государственного бюджета. Классификация налогов, структура доходов государственного бюджета. Зависимость налоговых поступлений от ставки налога (кривая Лаффера). Проблема ухода от налогов. Основные статьи расходов государственного бюджета. Оценка роли государства в экономике. Дефицит государственного бюджета и способы его финансирования. Государственный долг: выбор между внутренним и внешним долгом. Мультипликаторы государственных расходов и налогов. Бюджетно-налоговая политика в 8 моделях «кейнсианского креста» и совокупного спроса – совокупного предложения. Дискреционная и автоматическая бюджетно-налоговая политика. Действие автоматических стабилизаторов. Проблемы практического применения бюджетноналоговой политики.

## 2. Тесты для текущего контроля знаний студентов

1.	Технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, на основе сбалансированных финансовых показателей – это:	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. финансовое планирование;</li> <li>II. бюджетирование;</li> <li>III. бизнес-планирование;</li> <li>IV. финансовое прогнозирование</li> </ul>
2.	Экономический закон это - ....	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. понятие, которое отражает ту или сторону экономических явлений</li> <li>II. устойчивые, постоянно повторяющиеся причинно-следственные связи между экономическими явлениями и процессами</li> <li>III. общественная наука об эффективном использовании ограниченных экономических ресурсов с целью максимального удовлетворения безграничных потребностей людей</li> <li>IV. система отношений, которые возникают между людьми в процессе создания материальных благ и услуг</li> </ul>
3.	С помощью сравнения фактических показателей деятельности с запланированными на предприятии реализуется ... функция бюджета.	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. контрольная;</li> <li>II. функция делегирования полномочий;</li> <li>III. координационная;</li> <li>IV. прогнозная.</li> </ul>
4.	Принцип единства в системе бюджетирования предполагает:	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. необходимость создания финансовой структуры, согласно которой подразделения могут быть объединены в единый финансовый центр учета;</li> <li>II. разработку единого планового стандарта для всей группы предприятий холдинга и центров финансовой ответственности предприятия;</li> <li>III. обязательность исполнения бюджета всеми структурными</li> </ul>



		подразделениями предприятия.
5.	Используя скользящий бюджет, предприятие может: а)	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. усилить контроль за исполнением бюджета;</li> <li>II. обеспечить доступ к бюджетам каждого центра учета;</li> <li>III. в) получить информацию о причинах, вызвавших существенное отклонение показателей деятельности;</li> <li>IV. учитывать внешние изменения,</li> <li>V. изменения своих целей, а также корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов.</li> </ul>
6.	5. Целью внедрения системы бюджетирования является:	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. возможность оценки инвестиционной привлекательности отдельных сфер хозяйственной деятельности;</li> <li>II. повышение эффективности деятельности предприятия;</li> <li>III. повышение финансовой обоснованности принимаемых менеджерами решений на всех уровнях управления;</li> <li>IV. укрепление финансовой дисциплины персонала компании.</li> </ul>
7.	В результате внедрения системы бюджетирования эффективность деятельности предприятия повышается за счет: а)	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. сбалансированности финансовых потоков;</li> <li>II. теоретического подхода к планированию со стороны плановиков;</li> <li>III. мнения об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности;</li> <li>IV. изменения управленческого менталитета и повышения финансовой культуры менеджеров.</li> </ul>
8.	Закрепление бюджетов за подразделениями переносит	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. с руководителей этих подразделений на директора</li> </ul>

	значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников...	<p>предприятия;</p> <p>II. с директора предприятия на руководителей этих подразделений.</p> <p>III. С рабочих</p>
9.	Концентрация управленческих функций в головной компании (вплоть до того, что все бюджеты дочерних компаний холдинга разрабатываются головной компанией) характерна для:	<p>I. управленческих холдингов;</p> <p>II. директивных корпораций;</p> <p>III. инвестиционных корпораций;</p> <p>IV. индикативных корпораций.</p>
10	При внедрении бюджетирования в крупных компаниях методология системы бюджетного планирования должна быть сопоставимой с существующими в компании принципами ...	<p>I. материальной заинтересованности всего персонала предприятия;</p> <p>II. эффективной реализации финансовой политики;</p> <p>III. комплексного управления предприятием;</p> <p>IV. бухгалтерского учета и формами отчетности</p>
11	Контроль за выполнением бюджетов заключается в:	<p>I. формировании графиков составления бюджетов;</p> <p>II. анализе отклонений фактических значений бюджетных статей от запланированных;</p> <p>III. мониторинге процесса бюджетирования;</p> <p>IV. корректировка планов в зависимости от уже достигнутых результатов.</p>
12	Постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность корпорации – это:	<p>I. бюджетная комиссия;</p> <p>II. бюджетный комитет;</p> <p>III. центр финансовой ответственности;</p> <p>IV. бюджетная инспекция.</p>
13	Бюджет, описывающий в натуральных и финансовых показателях бизнес-процесс или	<p>I. операционный бюджет;</p> <p>II. финансовый бюджет;</p> <p>III. сводный бюджет;</p>

	направление бизнеса – это:	IV. гибкий бюджет.
14	Причинами медленного и сложного «приживания» бюджетирования в российских условиях являются:	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. наследие прежней госплановской системы;</li> <li>II. неадекватность бюджетирования требованиям рыночной экономики;</li> <li>III. нечеткие или даже неверные целевые установки руководства предприятия;</li> <li>IV. высокая зависимость предприятий от государственного бюджета.</li> </ul>
15	Вовлечение в процесс бюджетирования всего персонала позволяет:	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. построить эффективную систему мотивации, связанную с финансовыми планами компании;</li> <li>II. определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия;</li> <li>III. оценить результаты деятельности по каждому направлению деятельности;</li> <li>IV. усилить контроль за исполнением бюджета.</li> </ul>
16	Бюджетирование тесно связано с финансовой структурой компании, которая строится на основе:	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. децентрализации управления;</li> <li>II. организационной структуры предприятия;</li> <li>III. делегирования полномочий.</li> </ul>
17	Бюджет использования основных материалов это... а.	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Бюджет, который показывает необходимое количество, которое необходимо для производства определенного вида продукции и составляется только в количественных показателях</li> <li>II. Бюджет, который показывает количество изделий, которые компания планирует продать, и планируемую цену реализации</li> <li>III. Бюджет, который составляется только в количественных</li> </ul>

		<p>показателях, и входит в сферу ответственности руководителя производства</p> <p>IV. Бюджет, который показывает количество товарно-материальных запасов, необходимое для производства определенного вида продукции</p>
18	Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета?	<p>I. бюджет коммерческих расходов</p> <p>II. бюджет продаж</p> <p>III. бюджет производства</p> <p>IV. бюджет себестоимости продаж</p>
19	Бюджет денежных средств разрабатывается до:	<p>I. плана прибылей и убытков</p> <p>II. бюджета капитальных вложений</p> <p>III. бюджета продаж</p> <p>IV. прогнозного бухгалтерского баланса</p>
20	Найдите верное утверждение:	<p>I. прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы,</p> <p>II. прибыль от продаж = валовая прибыль – управленческие расходы – коммерческие расходы,</p> <p>III. прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) – коммерческие расходы – управленческие расходы,</p> <p>IV. прибыль от продаж = выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ, услуг) – производственная себестоимость</p>
21	Для расчета количества материалов, которые необходимо закупить, должен быть подготовлен:	<p>I. бюджет общепроизводственных расходов</p> <p>II. бюджет коммерческих расходов</p> <p>III. бюджет производства</p> <p>IV. бюджет продаж</p>
22	План прибылей и убытков должен быть подготовлен до того, как начнется разработка:	<p>I. бюджета денежных средств</p> <p>II. бюджета административных расходов</p>

		III. бюджета коммерческих расходов IV. бюджета общепроизводственных расходов
23	Поведение издержек организации описывается формулой $Y = 800 + 4X$ . При выпуске 400 ед. изделий планируемые затраты организации составят:	I. 3000 руб. II. 2400 руб. III. 2000 руб. IV. ни один ответ не верен
24	Предприятие производит 400 ед. изделий. Общая сумма его затрат 80 тыс. руб., размер постоянных расходов – 30 тыс. руб. Гибкий бюджет затрат предприятия может быть представлен в виде:	I. $Y = 80000 + 125X$ II. $Y = 30000 + 125X$ III. $Y = 50000 + 125X$
25	Количество материала А, необходимое для производства запланированного выпуска продукции = 500кг. На начало периода имелся запас этого материала в количестве 100кг, требуется создание запаса материала А на конец данного периода в размере 150кг. Определить объем закупки материала	I. 550 кг II. 450 кг III. 250 кг IV. 750 кг
26	. Запас готовой продукции к концу периода увеличился по сравнению с запасом на начало того же периода на 16000 шт., удельная производственная себестоимость продукции при этом не изменилась и составляет – 5д.е./шт., себестоимость произведенной в данном периоде продукции – 500000д.е. Определить себестоимость реализованной продукции	I. 580 000 д.е. II. 420 000 д.е. III. 160 000 д.е.
27	Для составления планового баланса на конец периода необходимы данные:	а) бюджета продаж, бюджета себестоимости реализованной продукции

		<p>*b) бюджета продаж, бюджета производства, плана прибылей и убытков</p> <p>с) баланса на конец отчетного периода, плана прибылей и убытков, бюджета денежных средств.</p> <p>I.</p>
28	Средние общие издержки производства продукции достигают минимальной величины при том объеме продукции, когда:	<p>I. <math>MC = AVC</math></p> <p>II. <math>AVC = TFC</math></p> <p>III. <math>MC = ATC</math></p> <p>IV. прибыль будет максимальной</p>
29	С ростом размеров предприятия ряд факторов начинает действовать в направлении снижения средних издержек производства. Название этого явления-...	<p>I. отрицательный эффект масштаба</p> <p>II. средняя производительность</p> <p>III. положительный эффект масштаба</p> <p>IV. предельная производительность</p>
30	Задолженность фирмы поставщикам на конец периода – 44420д.е., при задолженности на начало того же периода – 150000д.е., за данный период были совершены закупки на сумму – 481000д.е. Определить выплаты по счетам за период	<p>a) 586580д.е.</p> <p>b) 331000 д.е.</p> <p>c) 375420</p> <p>I.</p>
31	В состав операционного бюджета предприятия входит:	<p>a) инвестиционный бюджет</p> <p>*b) бюджет прямых затрат на оплату труда</p> <p>с) бюджет потока денежных средств</p> <p>I.</p>
32	Бюджет, основанный на добавлении к бюджетному периоду одного месяца, как только истекает текущий, называется	<p>гибким</p> <p>b) оперативным</p> <p>*c) непрерывным</p> <p>d) прогнозным.</p> <p>I.</p>
33	Плановое значение удельных переменных затрат – 2д.е./шт., плановая величина постоянных затрат –	<p>a) 100 д.е.</p> <p>b) 200 д.е.</p> <p>c) 500 д.е.</p> <p>d) 150 д.е.</p>

	300д.е., плановый объем выпуска – 400шт., фактический выпуск – 500шт., фактические затраты – 1200д.е. На какую сумму покажет благоприятные отклонения затрат правильно составленный отчет?	Решение: $400 \cdot 2 = 800$ д.е., $800 + 300 = 1100$ д.е., $1200 - 1100 = 100$ д.е. I.
34	Чистая выручка с продаж предприятия за отчетный период составила – 450000д.е., производственная себестоимость продукции, реализованной за тот же период – 115000д.е., расходы на реализацию – 150000д.е., общие административные расходы – 100000д.е., таким образом. Определить прибыль предприятия от продаж в данном периоде	585000 д.е. *b) 85000д.е c) 315000 д.е. d) 250000 д.е. I.
35	К экономическим целям фирмы не относится:	I. увеличение прибыли; II. снижение издержек; III. рентабельность капитала; IV. повышение качества товара.
36	Производительность труда на заводе увеличилась в 2 раза за счет нового оборудования. Какой фактор интенсивного роста демонстрирует этот пример?	I. повышение квалификации работников II. научно-технический прогресс III. рациональное распределение ресурсов IV. экономия на зарплате работников
37	Укажите, что из перечисленного относится к экзогенным (внешним) причинам циклического развития экономики:	I. монетарная политика государства II. войны III. сокращение производства IV. все перечисленное
38	Деловой цикл состоит из 4х фаз (найти неверный ответ)	I. трансформация II. кризис III. депрессия

		IV. оживление V. подъем
39	Прогнозный отчет о движении денежных средств разрабатывается непосредственно на основе:	I. прогнозного отчета о прибылях и убытках II. бюджета капитальных вложений III. бюджета общехозяйственных накладных расходов IV. долгосрочного прогноза объема продаж
40	Работа над финансовыми бюджетами заканчивается составлением... Закончите предложение.	I. прогнозного баланса II. бюджета движения денежных средств III. бюджета доходов и расходов IV. бюджета продаж
41	Связь финансового бюджета с операционным осуществляется через	I. прогнозы о прибылях и убытках II. бюджет продаж III. бюджет себестоимости IV. бюджет капитальных затрат
42	Совокупные постоянные затраты организации – 3000 тыс. руб., объем производства – 500 ед. изделий. При объеме производства 400 ед. изделий постоянные затраты составят:	I. 2000 тыс. руб. в сумме, II. 3000 тыс. руб. в сумме, III. 7,5 тыс. руб. на единицу, IV. верны второй и третий ответы, V. не один ответ не верен.
43	К переменным расходам относятся:	I. арендная плата, II. проценты за кредит, III. расходы на сырье и материалы.
44	Как в экономике называется ситуация при которой доходы бюджета превышают расходы?	I. структурный дефицит II. циклический дефицит III. бюджетный профицит IV. бюджетный дефицит
45	Финансовые показатели бизнес-плана должны быть сбалансированы:	I. показателями рентабельности II. с показателями капиталоемкости III. с показателями производства и реализации продукции
46	Функции налогов в рыночной экономике?	I. регулирующая и стимулирующая II. распределительная и контрольная III. фискальная и регулирующая



		IV. фискальная и распределительная
47	Смета прибылей и убытков отражает:	<p>I. прибыль (убытки) как по основной, так и по другим видам деятельности,</p> <p>II. прибыль (убыток) от реализации продукции,</p> <p>III. прибыль организации до налогообложения,</p> <p>IV. прибыль от основной деятельности организации и чистую прибыль.</p>
48	Увеличение остатков готовой продукции на конец периода при постоянном объеме выпуска продукции:	<p>I. не оказывает влияния на объем реализации продукции,</p> <p>II. увеличивает объем реализации продукции за отчетный период,</p> <p>III. уменьшает объем реализации продукции за отчетный период.</p>
49	Годовой план государственных расходов и источник доходов их финансового покрытия, называется:	<p>I. структурный план</p> <p>II. внешний долг</p> <p>III. государственный долг</p> <p>IV. государственный бюджет</p>
50	Вставьте пропущенное слово: Периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется данный бюджет, называется ... планирования.	<p>I. сроком</p> <p>II. этапом</p> <p>III. стадией</p> <p>IV. шагом</p>
51	План прибылей и убытков должен быть разработан до того, как начнется разработка	<p>I. бюджета денежных средств и прогнозного баланса</p> <p>II. бюджета административных расходов</p> <p>III. бюджета коммерческих затрат</p> <p>IV. бюджета общепроизводственных расходов</p>
52	7. Издержки планирования –	<p>I. объединение фирм, входящих в состав единой технологической цепочки;</p> <p>II. объединение фирм на основе взаимовыгодного сотрудничества, построенного на</p>

		<p>доверии;</p> <p>III. необходимость дополнительных затрат на организацию планирования.</p>
53	Бюджет –	<p>I. финансовый документ, имеющий силу закона;</p> <p>II. финансовый документ, имеющий прогнозный характер;</p> <p>III. финансовый документ, представляющий собой план предприятия.</p>
54	Процесс бюджетирования осуществляется	<p>I. сверху вниз;</p> <p>II. снизу вверх;</p> <p>III. произвольно.</p>
55	Сводный бюджет предприятия состоит из количества уровней	<p>I. трех;</p> <p>II. четырех;</p> <p>III. пяти;</p> <p>IV. шести.</p>
56	Исходный бюджет для расчета всех последующих уровней операционного бюджета	<p>I. бюджет закупок;</p> <p>II. бюджет продаж;</p> <p>III. бюджет прямых затрат.</p>
57	К переменным коммерческим расходам относятся	<p>I. расходы на рекламу продукции;</p> <p>II. расходы по упаковке готовой продукции;</p> <p>III. транспортные расходы по доставке готовой продукции;</p> <p>IV. заработная плата работников отдела сбыта.</p>
58	К постоянным коммерческим расходам относятся	<p>I. расходы на рекламу продукции;</p> <p>II. расходы по упаковке готовой продукции;</p> <p>III. транспортные расходы по доставке готовой продукции;</p> <p>IV. заработная плата работников отдела сбыта.</p>
59	Исходный бюджет для расчета всех последующих уровней операционного бюджета	<p>I. бюджет закупок;</p> <p>II. бюджет продаж;</p> <p>III. бюджет прямых затрат</p>
60	Бюджет производственных	<p>I. бюджет материальных расходов;</p>

	затрат не включает в себя	II. бюджет прямых затрат труда; III. бюджет общепроизводственных расходов; IV. бюджет общехозяйственных расходов.
--	---------------------------	---

### 3. Практические задания

#### 3.1 Тесты

1. Во время летних каникул можно будет заработать, выполняя работу курьера, или пойти на кулинарные курсы. Определите альтернативные издержки обучения на кулинарных курсах, если работа курьера принесет доход 7000 руб. Затраты обучения на курсах включают в себя: плату за обучение – 2500 руб., расходы на транспорт 1000 руб., расходы на питание 1500 руб.
  - a. 7000
  - b. 2000
  - c. 2500
2. Функция рыночного спроса на товар:  $P_d = 12 - 2Q$ , а функция предложения:  $P_s = 4 + 2Q$ . Государство ввело налог с продаж в размере 2 ден. единиц. Какова будет новая равновесная цена и новое равновесное количество продукции?  $P_d = 12 - 2q$ ,  $P_s = 4 + 2q$ .
  - a. 8
  - b. 9
  - c. 15
3. Спрос и предложение штучного товара равны:  $Q_d = 200 - 2p$   $Q_s = -100 + 4p$ . В результате введения фиксированной цены возник дефицит в объеме 120 шт. Определить, на каком уровне была зафиксирована цена.
  - a. 30
  - b. 50
  - c. 20
4. Цена 1 л молока возросла с 3 руб. до 3,30 руб.; месячный объем производства увеличился с 10 тыс. л до 11,5 тыс. л. Определите ценовую эластичность предложения.
  - a. 1,5
  - b. 2,5
  - c. 3
5. Индивид покупает 8 единиц товара X и 4 единицы товара Y. Найдите его доход, если известно, что цена товара X равна 2 ден. ед., а предельная норма замещения равна 4.
  - a. 10
  - b. 5
  - c. 18
6. Как изменился реальный курс евро к рублю, если номинальный курс вырос с 34,20 до 34,80 руб. за евро, а цены увеличились в странах зоны евро на 2%, в России – на 10%.
  - a. 5,65%
  - b. 20%
  - c. 10%

7. Допустим, внешнеторговый оборот страны А с другими странами составил \$ 73,1 млрд, в том числе экспорт – \$ 38,1 млрд, импорт – \$ 35 млрд. Определите сальдо внешнеэкономического баланса страны А.

a. 4,2%

b. 2%

c. 20%

8. Предположим, банк принял решение, что его резервы будут составлять 10% от суммы вкладов, а остальная часть начнет «работать». Чему в этом случае будет равна норма резерва?

a. 18%

b. 13%

c. 10%

9. При создании банка было выпущено 1 500 обыкновенных акций номиналом 1 000 руб., которые были проданы по курсу 1300 руб. Кроме того, за два года деятельности нераспределенная прибыль банка составила 60 000 руб. и 80 000 руб. соответственно. Привилегированных акций банк не выпускал. Определить размер капитала банка спустя два года после начала его деятельности.

a. 1000000

b. 2090000

c. 140000

10. Объем производства увеличился за год на 7%, средний уровень цен – на 8%, денежная масса выросла с 4 до 6 трлн руб. Определить скорость оборота денег в данном году, если известно, что в прошлом году она составляла 3,5 оборота.

a. 2,7

b. 3,5

### 3.2 Задачи

#### Задача 1:

На счете в банке 3 млн. рублей. Банк платит 20% годовых. Предлагается войти всем капиталом в организацию венчурного предприятия. Представленные расчеты показывают, что через 6 лет ваш капитал утроится. Стоит ли принимать это предложение?

#### Задача 2:

Предприятие может увеличить выручку на 10% (с 40,0 тыс.руб до 44,0 тыс.руб.) . Переменные издержки составляют 31 тыс.руб. Постоянные – 3,0 тыс. руб. Определить новую сумму прибыли: а) традиционно; б) через воздействие операционного расчета.

#### Задача 3:

Условно постоянные затраты составляют 25,0 млн. рублей. Цена единицы продукции 500 рублей. Переменные затраты на единицу продукции составляют 350 рублей. Определить порог рентабельности.

**Задача 4:**

Определить эффект финансового рычага и сделать соответствующие выводы, если: актив предприятия 40,0 млн. руб.; пассив – 40,0 млн. руб., в том числе заемные средства 20,0 млн. рублей. Чистая прибыль 4,2 млн. рублей; финансовые издержки по задолженности составляют 2,78 млн. рублей.

**Задача 5:**

Выручка от реализации составляет 10 тыс. долларов. Затраты – 8 тыс. долларов, в том числе постоянные – 3 тыс. долларов. Есть возможность увеличить объем продаж на 20%. Однако, это потребует арендования оборудования на 2 тыс. долларов. Стоит ли принимать это решение?.

**Задача 6:**

Определить оборачиваемость оборотных активов ( в днях) и величину дополнительного привлеченных в оборот средств. Если в прошлом году период оборота составил 150 дней.

**Задача 7:**

В первый год выручка предприятия составила 15000 тыс. рублей; переменные затраты 11000 тыс. рублей, постоянные – 2000 тыс. рублей. В следующем году планируется снижение выручки от реализации до 10000 тыс. рублей. Определить, как изменится прибыль предприятия.

**Задача 8:**

Инвестиции в проект составляют 15000 тыс. рублей. Через два года проект принесёт 20000 тыс. рублей чистых денежных поступлений. Какова доходность проекта (индекс доходности)?

**Задача 9:**

Денежная ставка дохода 19,84%. Инфляция 12%. Какова ставка реального дохода?

**Задача 10:**

По представленным данным определите продолжительность операционного и финансового циклов предприятия:

Выручка от реализации – 4509 тыс. рублей,

Себестоимость реализованной продукции – 1800 тыс. рублей.

Материально-производственные запасы – 1274 тыс. рублей.

Дебиторская задолженность – 490 тыс. рублей.

Кредиторская задолженность – 242 тыс. рублей.

**Задача 11:**

На счете в банке 3 млн. рублей. Банк платит 20% годовых. Предлагается войти всем капиталом в организацию венчурного предприятия. Представленные расчеты показывают, что через 6 лет ваш капитал утроится. Стоит ли принимать это предложение?

**Задача 12:**

Предприятие может увеличить выручку на 10% (с 40,0 тыс.руб до 44,0 тыс.руб.) . Переменные издержки составляют 31 тыс.руб. Постоянные – 3,0 тыс. руб. Определить новую сумму прибыли: а) традиционно; б) через воздействие операционного расчета.

**Задача 13:**

Условно постоянные затраты составляют 25,0 млн. рублей. Цена единицы продукции 500 рублей. Переменные затраты на единицу продукции составляют 350 рублей. Определить порог рентабельности.

**Задача 14:**

Определить эффект финансового рычага и сделать соответствующие выводы, если: актив предприятия 40,0 млн. руб.; пассив – 40,0 млн. руб., в том числе заемные средства 20,0 млн. рублей. Чистая прибыль 4,2 млн. рублей; финансовые издержки по задолженности составляют 2,78 млн. рублей.

**Задача 15:**

Выручка от реализации составляет 10 тыс. долларов. Затраты – 8 тыс. долларов, в том числе постоянные – 3 тыс. долларов. Есть возможность увеличить объем продаж на 20%. Однако, это потребует арендования оборудования на 2 тыс. долларов. Стоит ли принимать это решение?.

**Задача 16:**

Определить оборачиваемость оборотных активов ( в днях) и величину дополнительного привлеченных в оборот средств. Если в прошлом году период оборота составил 150 дней.

**Задача 17:**

В первый год выручка предприятия составила 15000 тыс. рублей; переменные затраты 11000 тыс. рублей, постоянные – 2000 тыс. рублей. В следующем году планируется снижение выручки от реализации до 10000 тыс. рублей. Определить, как изменится прибыль предприятия.

**Задача 18:**

Инвестиции в проект составляют 15000 тыс. рублей. Через два года проект принесёт 20000 тыс. рублей чистых денежных поступлений. Какова доходность проекта (индекс доходности)?

**Задача 19:**

Денежная ставка дохода 19,84%. Инфляция 12%. Какова ставка реального дохода?

**Задача 20:**

На одном поле фермер может произвести 500 т картофеля или 100 т пшеницы, а на другом альтернативная стоимость выращивания 2 т пшеницы равна 5 т картофеля при максимальном производстве картофеля, равном 1000 т. Построить кривую производственных возможностей фермера.

**Задача 21:**

Определите рентабельно ли производство 300 изделий, если цена единицы – 95 руб., переменные затраты – 15000руб., средние постоянные 25руб.

**Задача 22:**

Определить выручку от продажи 400 изделий, если средние переменные затраты составляют 10 руб., постоянные – 2500руб., а прибыль 10% от общих затрат предприятия.

**Задача 23:**

Определите, как изменились цены на товары и услуги, если номинальный доход увеличился на 10%, а реальный доход снизился на 10%.

**Задача 24:**

Заполните пустые ячейки по имеющимся данным:

Q	TC	FC	VC	AFC	AVC	ATC	MC
0							
1						148	
2				64			28
3			66				
4	224						

**Задача 25:**

Ткач купил шерсть на 300 долл.; изготовил из нее ткань и продал ее портному за 400 долл. Портной из этой ткани изготовил костюмы и продал их потребителям за 650 долл. Найти добавленную стоимость и изменение ВВП.

**Задача 26:**

При постоянных издержках производителя в 30 у.е. средние переменные издержки зависят от объема выпуска. Их величина приведена в таблице:

Объем производства, ед.	0	1	2	3	4	5	6	7
Средние переменные издержки, грн.	0	23	21	20	21	25	35	42



На основе приведенных данных:

- 1) Рассчитайте средние постоянные, средние общие и предельные издержки и постройте их графики и проанализируйте динамику;
- 2) Определите оптимальный объем выпуска продукции;
- 3) Проследите эффект масштаба.

**Задача 27:**

Зависимость объема товарной продукции фермерского хозяйства от числа работников приведена в таблице ниже. Имеет смысл для фермера нанимать работников, если кроме него в семье двое взрослых сыновей, готовых работать с ним? Будет ли данное хозяйство эффективным при использовании наемных работников и какого числа, если они готовы работать за 250 у.е. в месяц?

Число работников, чел.	1	2	3	4	5	6	7
Выпуск продукции, тыс. грн.	8	18	27	35	40	44	42

Решите задачу аналитически и графически

**Задача 28:**

Для организации собственного бизнеса предприниматель израсходовал 40 тыс. на закупку оборудования, которое окупится за 5 лет, арендовал помещение за 5 тыс. грн. ежегодной оплаты. Кроме того, ему надо ежегодно 20 тыс. тратить на закупку сырья и 12 тыс. - на зарплату рабочих.

Рассчитайте предполагаемую экономическую и бухгалтерскую прибыль, если свой предпринимательский талант бизнесмен оценивает в 5 тыс. у.е., а ранее получал годовой оклад 3 тыс. у.е.. Учтите, что налог на прибыль - 20%, начисление на зарплату - 20% подоходный налог 10%, а банки выплачивают по срочным вкладам. 20 % годовых. Валовой доход от бизнеса равен 72 тыс. у.е..

**Задача 29:**

Компания X подготовила бюджет продаж на 3 месяца в размере 42 000 единиц готовой продукции. На 31 декабря у компании в наличии имеется 22 000 единиц готовой продукции, а целевые запасы готовой продукции на конец следующего квартала составляют 24 000 единиц.

Для изготовления одной единицы готовой продукции необходимо 3 литра сырья. На 31 декабря у

компании в наличии имеется 100 000 литров сырья, а целевые запасы сырья на конец следующего

квартала составляют 110 000 литров. Какое количество литров основных материалов должно быть закуплено в течение 3-месячного периода, заканчивающегося 31 марта? 142 000

**Задача 30:**

Реализация за год составит 280 000 тыс. руб.; 60% продаж осуществляется в кредит, и предполагается, что в конце года продажи в кредит за три последних месяца будут неоплаченными. Выручка от реализации формируется равномерно в течение года. Определить величину дебиторской задолженности на конец периода.

**Задача 31:**

Сумма, потраченная на приобретение товарно-материальных запасов, составит 186 000 тыс. руб., и закупки будут равномерно распределены в течение года. Все приобретения осуществляются в кредит, и предполагается, что к концу года закупки за два месяца останутся неоплаченными. Определить величину кредиторской задолженности поставщикам на конец года.

**Задача 32:**

Разработать формулу гибкого бюджета. Дано:

Статьи затрат	Бюджет (25 000 ед.)
Прямые материалы	40 000
Прямые трудозатраты	60 000
Переменные ОПР	50 000
<b>Итого переменных затрат</b>	<b>150 000</b>
Постоянные затраты	70 000
<b>Итого затрат</b>	<b>220 000</b>

#### 4. Перечень учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины

<b>1.</b>	<p><b>Федорцова, Р. П.</b>          Практика внутрифирменного бюджетирования : Учебно-практическое пособие / Федорцова Р. П. - Саратов : Вузовское образование, 2015. - 94 с.          URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/26246.html">http://www.iprbookshop.ru/26246.html</a></p>
<b>2.</b>	<p><b>Керимов, В. Э.</b>          Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : Учебник для бакалавров / Керимов В. Э. - Москва : Дашков и К, 2014. - 384 с. - ISBN 978-5-394-02317-0.          URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/24768">http://www.iprbookshop.ru/24768</a></p>
<b>3.</b>	<p><b>Молокова, Е. И.</b>          Бюджетирование в системе управления финансами организации : Монография / Молокова Е. И. - Саратов : Вузовское образование, 2013. - 160 с.          URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/11393">http://www.iprbookshop.ru/11393</a></p>
<b>4.</b>	<p><b>Виткалова, А. П.</b>          Бюджетирование и контроль затрат в организации : Учебное пособие / Виткалова А. П. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2011. - 125 с. - ISBN 978-5-394-01192-4.          URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/902">http://www.iprbookshop.ru/902</a></p>
<b>5.</b>	<p><b>Бурханова, Н. М.</b>          Бюджетная система РФ : Учебное пособие / Бурханова Н. М. - Саратов : Научная книга, 2012. - 159 с.          URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/8179">http://www.iprbookshop.ru/8179</a></p>
<b>6.</b>	<p><b>Николаева, Т. П.</b>          Бюджетная система РФ : Учебное пособие / Николаева Т. П. - Москва : Евразийский открытый институт, 2012. - 411 с. - ISBN 978-5-374-00308-4.          URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10636">http://www.iprbookshop.ru/10636</a></p>
Дополнительная литература	
<b>7.</b>	<p><b>Финансы бюджетных организаций</b> : Учебник / Поляк Г. Б. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 463 с. - ISBN 978-5-238-02088-4.          URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12859">http://www.iprbookshop.ru/12859</a></p>
<b>8.</b>	<p><b>Бюджетное право</b> : Учебное пособие / Ремиханова Д. А. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 311 с. - ISBN 978-5-238-01798-3.          URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/16408">http://www.iprbookshop.ru/16408</a></p>
<b>9.</b>	<p><b>Суглобов, А. Е.</b>          Межбюджетные отношения в Российской Федерации : Учебное пособие / Суглобов А. Е. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 263 с. - ISBN 978-5-238-01834-8.          URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/16419">http://www.iprbookshop.ru/16419</a></p>

<b>10.</b>	<b>Финансы и кредит в строительстве</b> [Текст] : учебник : рек. УМО / под общ. ред. Н. Ю. Яськовой. - М. : Мол. гвардия, 2011 (М. : ОАО "Молодая гвардия", 2011). - 599 с. : ил. - ISBN 978-5-235-03480-8 : 575-00.
------------	--

### **Современные профессиональные базы данных**

1. Федеральная служба государственной статистики  
Адрес ресурса: <http://www.gks.ru/>
2. Центральный банк Российской Федерации  
Адрес ресурса: <http://www.cbr.ru/>
3. Ресурсы издательства World Bank  
Адрес ресурса: <https://www.worldbank.org/>
4. РосБизнесКонсалтинг — информационное аналитическое агентство  
Адрес ресурса: <https://www.rbc.ru/>
5. Россия и всемирная торговая организация  
Адрес ресурса: <https://wto.ru/>
6. АК&М — экономическое информационное агентство  
Адрес ресурса: <http://www.akm.ru/>
7. Bloomberg -Информационно-аналитическое агентство  
Адрес ресурса: <https://www.bloomberg.com/europe>
8. CATBACK.RU — Справочник для экономистов  
Адрес ресурса: <http://www.catback.ru/>
9. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации  
Адрес ресурса: <http://budget.gov.ru/>
10. Независимый финансовый портал  
Адрес ресурса: <https://www.finweb.com/>

**ЭКОНОМИКА И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

для направления 38.04.03 Управление персоналом профиль «Стратегическое управление персоналом» очной и заочной форм обучения (магистратура)

Составитель:  
*к.э.н., доцент Агафонова М.С.*

**Подписано к изданию 22.03.2022 г.**

**Объем 328 Кб.**

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»  
394026 Воронеж, Московский проспект, 14