

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«**Российский государственный гуманитарный университет**»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

Кафедра экономико-управленческих дисциплин  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра теоретической и прикладной экономики

## **ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В БИЗНЕСЕ**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Направление 38.03.01 Экономика

направленность (профиль) «Экономика бизнеса»

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очно-заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

Планирование и бюджетирование  
Рабочая программа дисциплины  
Составитель:  
к.э.н., доцент Шамсутдинова М.Р.

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры экономико-управленческих дисциплин  
№ 6 от 04.04.2024 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка.....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций.....	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
2. Структура дисциплины.....	5
3. Содержание дисциплины.....	6
4. Образовательные технологии.....	7
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	7
5.1 Система оценивания.....	7
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	8
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	11
6.1 Список источников и литературы.....	11
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»..	12
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	12
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	12
9. Методические материалы.....	13
9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий.....	13
Приложение 1. Аннотация дисциплины.....	16

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Планирование и бюджетирование в бизнесе» является формирование у студентов современных фундаментальных знаний в области стратегического и текущего планирования и бюджетирования в бизнес-структурах различных сфер и областей, а именно:

- изучение методики бюджетирования и его применение для составления основного бюджета с целью совершенствования процесса производства;
- дать студентам базовые понятия по планированию;
- подготовить студентов к практической деятельности в планировании и бюджетировании на предприятии.

#### **Задачи дисциплины:**

- ознакомить с инструментами планирования и контроля за поступлением и расходованием денежных средств, формированием финансового результата и прогнозирования будущего финансового состояния бизнес-единицы;
- изучить 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.

В результате изучения дисциплины студенты должны приобрести 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.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ПК-1 Способность анализировать и планировать экономические показатели результатов деятельности организации	ПК-1.2 Планирует экономические показатели результатов деятельности организации	Знать: методику планирования экономических показателей и результатов деятельности организации Уметь: планировать экономические показатели и результаты деятельности организации Владеть: навыками планирования экономических показателей и результатов деятельности организации
	ПК-1.3 Использует для решения аналитических задач современные технические средства и информационные технологии	Знать: современные технические средства и информационные технологии для расчета показателей экономической и финансовой деятельности Уметь: использовать современные технические средства и информационные технологии для расчета показателей экономической и финансовой деятельности

		Владеть: современными техническими средствами и информационными технологиями для расчета показателей экономической и финансовой деятельности
ПК-2 Способность собирать, проводить мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов	ПК-2.1 Собирает и анализирует исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	Знать: методику сбора и анализа, необходимую для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов Уметь: собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов Владеть: навыками сбора и анализа данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
	ПК-2.3 Выполняет необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывает их и представляет результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами	Знать: - основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне и связанных с планированием и бюджетированием; Уметь: - выполнять необходимые для составления экономических разделов планов и бюджетов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами. Владеть: - методикой проведения расчетов с применением статистических, эконометрических, экономико-математических методов, в том числе с применением современных информационных технологий.
	ПК-2.3 Выбирает и обосновывает методы вычислений для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий	Знать: - приемы и методы риск-менеджмента, возможности их применения в процессе планирования и бюджетирования. Уметь: - выбрать оптимальный метод планирования и бюджетирования для наиболее эффективного решения поставленной задачи. Владеть:

		- современным инструментарием планирования и бюджетирования для решения финансово-экономических задач планово-прогнозного характера.
--	--	--

### 1.3. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Планирование и бюджетирование» относится к элективным дисциплинам (модулям) части дисциплин, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

Изучению дисциплины «Планирование и бюджетирование» предшествует изучение следующих модулей и дисциплин: «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Математика», «Статистика», «Ценообразование», «Бизнес-планирование».

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для успешной подготовки выпускной квалификационной работы, а также для дальнейшей практической деятельности в сфере планирования и бюджетирования.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часов.

### Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
	Лекции	<b>16</b>
	Семинары	<b>16</b>
	<b>Всего:</b>	<b>32</b>

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 94 академических часов.

### Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
<b>1</b>	Тема 1. Организация планирования на современном предприятии	<p>Сущность планирования. Цели и задачи планирования на современном предприятии. Признаки, субъекты, предмет планирования. Информационное обеспечение планирования, формируемое из внешних источников. Информационное обеспечение планирования, формируемое из внутренних источников.</p> <p>Планирование как процесс разработки мероприятий по обеспечению развития предприятия в предстоящем периоде. Планирование как система планов и плановых (нормативных) показателей. Планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств предприятия для обеспечения его развития.</p>

		<p>Планирование как элемент корпоративного планового процесса.</p> <p>Основные планы современного предприятия. Учет временной стоимости денежных средств в ходе планирования.</p>
2	<b>Тема 2. Принципы, этапы и методы планирования</b>	<p>Принцип единства. Принцип координации. Принцип участия. Принцип непрерывности. Принцип гибкости. Принцип точности. Принцип платежеспособности. Принцип рентабельности капиталовложений. Принцип сбалансированности рисков. Принцип приспособления к потребностям рынка. Принцип предельной рентабельности. Технологические принципы планирования. Принцип соответствия. Принцип постоянной потребности в рабочем капитале. Принцип избытка денежных средств.</p> <p>Универсальные этапы планирования. Анализ инвестиционных возможностей и возможностей развития компании. Прогнозирование последствий текущих решений.</p> <p>Обоснование альтернативного варианта. Оценка результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в плане.</p> <p>Основные стадии планирования. Долгосрочное целеполагание. Составление долгосрочных планов. Составление краткосрочных планов. Обоснование отдельных статей расходов. Разработка консолидированного бюджета.</p> <p>Экспериментальный метод. Отчетно-статистический метод. Метод оптимизации плановых решений. Метод многофакторного экономико-математического моделирования. Расчетно-аналитический метод. Нормативный метод. Балансовый метод Экономико-математическое моделирование. Программно-целевой метод.</p>
3	<b>Тема 3. Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента.</b>	<p>Современный финансовый менеджмент: управление финансами, ориентированное на стоимость. Место бюджетирования в управлении финансами. Центры финансовой ответственности.</p> <p>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 управления финансами.</p>
4	<b>Тема 4. Виды бюджетов и методы их составления.</b>	<p>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</p>

		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.
5	<b>Тема 5. Финансовая структура организации.</b>	<p>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.</p> <p>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.</p>
6	<b>Тема 6. Процесс бюджетирования и его основные этапы.</b>	<p>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.</p> <p>Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>



7	<p><b>Тема 7. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов.</b></p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности.</p> <p>Финансовый анализ в системе бюджетирования.</p>
8	<p><b>Тема 8. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования.</b></p>	<p>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.</p> <p>Организация бюджетирования. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования.</p> <p>Ответственность должностных лиц. Должностные инструкции. Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании. Бюджетный регламент.</p>

9	<b>Тема 9. Автоматизация бюджетирования.</b>	Принципы автоматизации бюджетирования. Компьютерная логика формирования информации. Требования к программному обеспечению. Обзор отечественных и зарубежных систем автоматизации управления ресурсами и финансами: локальные системы, финансово-управленческие системы, интегрированные системы управления ресурсами. Перспективы реализации методов бюджетирования в отечественных и зарубежных программно-аналитических системах.
10	<b>Тема 10. Проблемы разработки и функционирования систем бюджетирования в российских организациях.</b>	Классификация проблем внедрения систем бюджетирования в практику управления отечественными организациями. Внутренние системные проблемы организаций. Несогласованность и автономность служб как следствие отсутствия системного взаимодействия с целью реализации стратегии организации. Проблемы обучения персонала. Проблемы автоматизации. Позиция поставщиков программного обеспечения. Позиция топ-менеджмента организации. Проблемы ответственности и координации. Независимый консалтинг (аудит) и его необходимость при разработке и автоматизации систем бюджетирования.

#### 4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### 5. Оценка планируемых результатов обучения

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
- опрос	2 балла	10 баллов
- Выполнение комплексной задачи	20 баллов	20 баллов
- выполнение практических заданий	2 баллов	20 баллов
- подготовка и защита доклада	5	10 баллов
Промежуточная аттестация – экзамен		40 баллов
<b>Итого за семестр</b>		<b>100 баллов</b>

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала	Шкала ECTS	
95 – 100	Отлично Хорошо Удовлетворительно	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82			C
56 – 67			D

50 – 55			E
20 – 49	Неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

## 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости,

**Оценочные средства для текущего контроля успеваемости**

**Вопросы для опроса**

**Тема 1. Организация финансового планирования на современном предприятии**

**Вопросы для обсуждения.**

1. Виды планирования.
2. Основные расчеты, осуществляемые в процессе планирования.
3. Характеристика возможных разделов плана и порядок расчета входящих в него основных статей.
4. Основные планы современного предприятия.
5. Учет временной стоимости денежных средств в ходе планирования.

**Тема 2. Принципы, этапы и методы планирования**

**Вопросы для обсуждения**

1. Принцип единства. Принцип координации. Принцип участия. Принцип непрерывности. Принцип гибкости. Принцип точности. Принцип платежеспособности. Принцип рентабельности капиталовложений. Принцип сбалансированности рисков. Принцип приспособления к потребностям рынка. Принцип предельной рентабельности.

2. Технологические принципы планирования.
  3. Принцип соответствия. Принцип постоянной потребности в рабочем капитале. Принцип избытка денежных средств.
  4. Этапы планирования.
  5. Прогнозирование последствий текущих решений.
  6. Основные стадии планирования.
  7. Составление долгосрочных планов.
  8. Составление краткосрочных планов.
  9. Обоснование отдельных статей расходов.
  10. Разработка консолидированного бюджета.
  11. Модель разработки плана.
  12. Определение потребности в источниках финансирования.
  13. Характеристика методов планирования:
    - экономический анализ;
    - коэффициентный метод;
    - нормативный метод;
    - балансовый метод;
    - метод дисконтированных денежных потоков,
    - метод многовариантности (сценариев),
    - экономико-математическое моделирование.
- Границы и область применения, особенности использования.

**Тема 3. Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента**

**Вопросы для обсуждения**

1. Роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования.
2. Принципы бюджетирования.
3. Субъект, объект, предмет бюджетирования.
4. Характерные черты бюджетирования.

**Тема 4. Виды бюджетов и методы их составления**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Классификация бюджетов предприятия.
2. Порядок разработки бюджетов.
3. Организация системы бюджетирования на предприятии.

### **Тема 5. Финансовая структура организации**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Финансовая структура организации и ее компоненты.
2. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения.
3. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации.
  1. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций.
  4. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры.
  5. Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры.
  6. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени и информации.
  7. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.

### **Тема 6. Процесс бюджетирования и его основные этапы**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Общая схема процесса бюджетирования.
2. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика.
3. Цикл планирования и его основные компоненты.
4. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение.
5. Этапы составления системы плановых бюджетов.
6. Проблемы консолидации.
7. Цикл учета и контроля исполнения бюджета.
8. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления.
9. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей.
10. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета.
11. Оперативный учет и анализ отклонений.
12. Контроль исполнения бюджета организации.

### **Тема 7. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
2. Бюджеты производственных затрат.
3. Виды производственных бюджетов и их модификации.
4. Отраслевые особенности производственных бюджетов.
5. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов.
6. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет.
7. Бюджет движения денежных средств (БДДС).
8. Бюджет доходов и расходов (БДР).
9. Управление стоимостью на основе БДР.
10. Бюджет балансового листа (ББЛ).
11. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности.

12. Финансовый анализ в системе бюджетирования.

## **Тема 8. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть».
2. Документы цикла планирования.
3. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования.
4. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации.
5. Организация бюджетирования.
6. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования.
7. Ответственность должностных лиц.
8. Должностные инструкции.
9. Стандарты предприятия.
10. Положение о бюджетировании.
11. Бюджетный регламент.

## **Тема 9. Автоматизация бюджетирования**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Принципы автоматизации бюджетирования.
2. Компьютерная логика формирования информации.
3. Требования к программному обеспечению.
4. Обзор отечественных и зарубежных систем автоматизации управления ресурсами и финансами: локальные системы, финансово-управленческие системы, интегрированные системы управления ресурсами.
5. Перспективы реализации методов бюджетирования в отечественных и зарубежных программно-аналитических системах.

## **Тема 10. Проблемы разработки и функционирования систем бюджетирования в российских организациях**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Классификация проблем внедрения систем бюджетирования в практику управления отечественными организациями.
2. Внутренние системные проблемы организаций.
3. Несогласованность и автономность служб как следствие отсутствия системного взаимодействия с целью реализации стратегии организации.
4. Проблемы обучения персонала.
5. Проблемы автоматизации.
6. Позиция поставщиков программного обеспечения.
7. Позиция топ-менеджмента организации.
8. Проблемы ответственности и координации.
9. Независимый консалтинг (аудит) и его необходимость при разработке и автоматизации систем бюджетирования.

### **Задания для комплексной задачи**

#### **Задание 1**

ООО «Татьяна» осуществляет деятельность по пошиву женских юбок и брюк. По результатам исследований маркетингового отдела определен объем продаж на первый квартал: брюки – 1800 штук, юбки – 1200 штук. Предполагаемая цена продажи: брюки – 1300 руб., юбки

– 1100 руб. На основании исходных данных составить бюджет продаж организации на первый квартал бюджетного периода.

#### Бюджет продаж

Вид продукции	Объем продаж, шт.	Цена, руб./шт.	Выручка*, руб.
Брюки			
Юбки			
Всего			

\* Будет использовано:

- при составлении графика ожидаемых поступлений денежных средств;
- при разработке прогноза финансовых результатов.

#### Задание 2

В соответствии со сложившейся практикой 70% проданной продукции оплачивается покупателями в квартале продажи, а 30% – в следующем квартале. Предполагаемая величина непогашенной покупателями дебиторской задолженности за проданную им продукцию должна составить на начало планируемого периода – 260 000 руб. На основании исходных данных, используя показатели бюджета продаж, составленного в задании 1, составить график ожидаемых поступлений денежных средств от продажи готовой продукции в первом квартале бюджетного периода.

#### График ожидаемых поступлений денежных средств (руб.)

№ п/п	Показатели	I квартал
1	Задолженность покупателей на начало планируемого периода	
2	Поступления денежных средств от покупателей за проданную продукцию, всего	
	В том числе:	
	– брюки	
	– юбки	
3	Всего денежных поступлений* (с.1+с.2)	

\* Будет использовано при составлении бюджета движения денежных средств.

#### Задание 3

Планируемый остаток готовой продукции на начало первого квартала: брюки – 110 штук, юбки – 80 штук. Планируемый остаток готовой продукции на конец первого квартала: брюки – 130 штук, юбки – 100 штук. На основании исходных данных, используя показатели бюджета продаж, составленного в задании 1, составить бюджет производства организации на I квартал бюджетного периода.

#### Бюджет производства

№ п/п	Показатели	Брюки	Юбки
1	Планируемый объем продаж*, шт.		
2	Запас ГП на конец периода, шт.		
3	Запас ГП на начало периода, шт.		
4	Объем производства продукции, шт. (стр. 1 + стр. 2 – стр. 3) **		

\* Из бюджета продаж.

\*\* Будет использовано при составлении:

- бюджета материалов;
- бюджета трудовых затрат;

– бюджета коммерческих и управленческих расходов.

#### Задание 4

ООО «Татьяна» для изготовления женских брюк и юбок использует в качестве основных материалов ткань шерстяную и ткань подкладочную.

В первом квартале бюджетного периода нормы расхода материалов, цена их приобретения и запасы должны составить:

Показатели	Ткань шерстяная	Ткань подкладочная
Норма расхода:		
– на 1 брюки, м	1,7	0,6
– на 1 юбку, м	1,0	0,8
Цена, руб./м	250	120
Запас материалов:		
– на начало периода, м	400	600
– на конец периода, м	600	800

На основании исходных данных, используя показатели бюджета производства, составленного в задании 3, составить бюджет закупки материалов.

#### Бюджет закупки материалов (материальных затрат)

№ п/п	Показатели	Ткань шерстяная	Ткань подкладочная
1	Объем производства продукции, (шт.) *:		
	– брюки		
	– юбки		
2	Норма расхода материала на изготовление 1 ед. продукции, м/шт.:		
	– брюки		
	– юбки		
3	Потребность в материалах на изготовление запланированного объема производства продукции, м (с.1·с.2):		
	– брюки		
	– юбки		
	Всего		
4	Запас материалов на складе на конец периода, м		
5	Запас материалов на складе на начало периода, м		
6	Объем закупки материала, м (с.3 всего + с.4 – с.5)		
7	Цена материалов, руб./ м		
8	Потребность в материалах на изготовление запланированного объема производства продукции, руб. (с.3·с.7) **::		
	– брюки		
	– юбки		
9	Стоимость закупки материалов, руб. (с.6·с.7) ***		



\* Из бюджета производства.

\*\* Будет использовано при расчете производственной себестоимости продукции.

\*\*\* Будет использовано при составлении графика ожидаемых платежей.

### Задание 5

Согласно сложившейся практике планируется следующая схема платежей за приобретаемые материалы: 60% приобретенных материалов оплачивается в квартале закупки, 40% – в следующем квартале.

Предполагаемая величина непогашенной кредиторской задолженности перед поставщиками за приобретенные материалы должна составить на начало планируемого периода – 302 200 руб. На основании исходных данных, используя показатели бюджета закупки материалов, составленного в задании 4, составить график ожидаемых платежей денежных средств в первом квартале бюджетного периода.

График ожидаемых платежей

№ п/п	Показатели	I квартал
1	Задолженность поставщикам на начало планируемого периода	
2	Перечисление денежных средств поставщикам за материалы, приобретенные в I квартале	
3	Всего денежных перечислений* (с.1+с.2)	

\* Будет использовано при составлении бюджета движения денежных средств.

### Задание 6

В первом квартале бюджетного периода нормы затрат рабочего времени на изготовление продукции и стоимость одного часа работы (расценка) должны составить:

№ п/п	Показатели	Брюки	Юбки
1	Норма затрат рабочего времени на изготовление 1 ед. продукции, час/шт.	6,5	4,2
2	Стоимость 1 часа работы (расценка), руб.	100	100

На основании исходных данных, используя показатели бюджета производства, составленного в задании 3, составить бюджет трудовых затрат.

Бюджет трудовых затрат

№ п/п	Показатели	Брюки	Юбки
1	Объем производства продукции, шт. *		
2	Норма затрат рабочего времени на изготовление 1 ед. продукции, час/шт.		
3	Затраты на изготовление запланированного объема продукции, час (с.1·с.2) **		
4	Стоимость 1 часа работы (расценка), руб.		
5	Затраты труда на изготовление запланированного объема продукции, руб. (с. 3·с.4) ***		

\* Из бюджета производства.

\*\* Будет использовано при составлении бюджета ОПР.

\*\*\* Будет использовано при расчете производственной себестоимости продукции.

### Задание 7

Согласно данным о фактических общепроизводственных расходах в предшествующих

периодах постоянная часть этих расходов составляет ежеквартально 128 000 руб., в том числе амортизация основных средств 7800 руб. Согласно учетной политике постоянные общепроизводственные расходы распределяются по видам продукции пропорционально трудовым затратам. Коэффициент (ставка) переменных общепроизводственных расходов составляет в планируемом периоде 15 руб. на 1 час работы. На основании исходных данных, используя показатели бюджета трудовых затрат, составленного в задании 6, составить бюджет общепроизводственных затрат.

#### Бюджет ОПР

№ п/п	Показатели	Брюки	Юбки
1	Затраты труда на изготовление запланированного объема продукции, час*		
2	Коэффициент (ставка) переменных ОПР, руб./час		
3	Переменные ОПР, руб. (с. 1·с. 2)		
4	Постоянные ОПР, руб.		
5	Итого ОПР, руб. (с. 3+с. 4)		
	в том числе амортизация		
6	Ожидаемые платежи в связи с ОПР, руб. ** (итого ОПР – амортизация)		

\* Из бюджета трудовых затрат.

\*\* Будет использовано при составлении бюджета денежных средств.

#### Задание 8

Согласно данным о фактических коммерческих и общехозяйственных расходах в предшествующих периодах постоянные общехозяйственные расходы (зарплата управленческого персонала) составляют 364 000 руб. ежеквартально. Согласно учетной политике постоянные общехозяйственные расходы распределяются по видам продукции пропорционально трудовым затратам. Ставка переменных коммерческих расходов 50 руб. на единицу реализованной продукции. На основании исходных данных, используя показатели бюджета продаж, составленного в задании 1, составить бюджет коммерческих и общехозяйственных расходов.

#### Бюджет коммерческих и управленческих расходов

№ п/п	Показатели	Брюки	Юбки
1	Объем продаж, (шт.) *		
2	Ставка переменных коммерческих расходов, руб./шт.		
3	Переменные коммерческие расходы, руб. (с. 1·с. 2) **		
4	Постоянные управленческие расходы, руб.		
5	Всего коммерческие и управленческие расходы (с. 3 + с. 4) **, руб.		

\* Из бюджета продаж.

\*\* Будет использовано при расчете полной себестоимости реализованной продукции и составлении прогноза финансовых результатов.

#### Задание 9

На основании данных о переменных прямых и косвенных затратах, рассчитанных в заданиях 4, 6, 7, определить сокращенную производственную себестоимость единицы готовой продукции и всего объема производства в планируемом периоде.

Расчет сокращенной производственной себестоимости продукции (руб.)

№ п/п	Показатели	Брюки	Юбки
1	Объем производства продукции, шт. *		
2	Материальные затраты, руб.: **		
	– всего		
	– на 1 ед. продукции,		
3	Трудовые затраты, руб.: ***		
	– всего;		
	– на 1 ед. продукции		
4	Переменные ОПР, руб.: ****		
	– всего;		
	– на 1 ед. продукции		
5	Итого переменные производственные затраты (сокращенная производственная себестоимость), руб.:		
	– всего (стр.2+стр.3+стр.4);		
	– на 1 ед. продукции		

\* Из бюджета производства.

\*\* Из бюджета материальных затрат.

\*\*\* Из бюджета трудовых затрат.

\*\*\*\* Из бюджета ОПР.

**Задание 10**

На основании данных об общей сумме переменных и постоянных затрат, рассчитанных в заданиях 8 и 9, определить полную себестоимость реализованной продукции.

Расчет себестоимости реализованной продукции (руб.)

№ п/п	Показатели	Брюки	Юбки
1	Объем продаж (шт.) *		
2	Сокращенная производственная себестоимость, руб. **:		
	– 1 ед. готовой продукции;		
	– всей реализованной продукции.		
3	Переменные коммерческие расходы ***		
4	Постоянные ОПР ****		
5	Постоянные управленческие расходы ***		
6	Итого полная себестоимость продукции (стр. 2+стр. 3+стр. 4+стр.5)		

\* Из бюджета продаж.

\*\* Из расчета сокращенной производственной себестоимости.

\*\*\* Из бюджета коммерческих и управленческих расходов.

\*\*\*\* Из бюджета ОПР.

**Задание 11**

На основании данных об ожидаемых доходах (бюджет продаж – задание 1), переменных и постоянных затратах (бюджеты материальных, трудовых общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходов – задания 4, 6, 7, 8) составить прогноз финансовых результатов.

Прогноз финансовых результатов (руб.)

№ п/п	Показатели	Брюки	Юбки
-------	------------	-------	------

1	Выручка		
2	Минус переменные затраты:		
	– материальные		
	– трудовые		
	– ОПР		
	– коммерческие		
	Всего переменные затраты		
3	Маржинальная прибыль (стр.1–стр.2 всего)		
4	Минус постоянные затраты:		
	– ОПР		
	– управленческие		
	Всего постоянные затраты		
5	Прибыль от продажи (стр.3 – стр.4)		
6	Минус: налог на прибыль		
7	Чистая прибыль		

### Задание 12

Остаток денежных средств на начало планируемого периода должен составить 140 000 руб. На основании исходных данных, используя показатели графика ожидаемых денежных поступлений от продажи продукции (задание 2), ожидаемых платежей в связи с закупкой материалов (задание 5), оплатой труда (задание 6), общепроизводственных (задание 7), коммерческих и управленческих расходов (задание 8) составить бюджет денежных средств (прогноз денежных потоков) при условии, что остаток денежных средств на начало периода 140 000 руб.

#### Бюджет движения денежных средств

№ п/п	Показатели	Сумма, руб.
1	Остаток денежных средств на начало периода	
2	Приток денежных средств:	
	– выручка*	
3	Отток денежных средств:	
	– на закупку материалов**	
	– на оплату труда	
	– ОПР	
	– коммерческие и управленческие расходы	
	– налог на прибыль	
	Итого выплаты	
4	Чистый поток денежных средств (с.1+с.2–с.3 итого) (остаток денежных средств на конец периода)	

\*Из графика ожидаемых поступлений денежных средств

\*\* Из графика ожидаемых платежей

### Задание 13

Баланс на начало бюджетного периода, руб.

Актив		Пассив	
Наименование статей	Сумма	Наименование статей	Сумма

I. Внеоборотные активы		III. Капитал и резервы	
Основные средства	764 000	Уставный капитал	300 000
Минус: амортизация	108 000	Нераспределенная прибыль	761 800
Всего внеоборотные активы	656 000	Всего капитал и резервы	1 061 800
II. Оборотные активы		IV. Долгосрочные обязательства	–
Запасы материалов	172 000	V. Краткосрочные обязательства	
Запасы готовой продукции	203 200	Кредиторская задолженность	302 200
Дебиторская задолженность	260 000	Начисленный налог на прибыль	67 200
Денежные средства	140 000	Всего краткосрочные обязательства	369 400
Всего оборотные активы	775 200		
Валюта баланса	1 431 200	Валюта баланса	1 431 200

На основании исходных данных о предполагаемом состоянии активов и пассивов организации на начало планируемого периода и их изменении согласно показателям бюджетов, разработанных в заданиях 1–12, составить прогнозный бухгалтерский баланс на конец планируемого периода.

#### Прогнозный баланс на конец бюджетного периода

Раздел (статья) баланса	Расчет	Сумма, руб.
<b>АКТИВ</b>		
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
Основные средства	На уровне начала бюджетного периода	
– амортизация	На начало бюджетного периода + амортизация (из бюджета ОПР)	
Всего внеоборотные активы	с.1.1–с.1.2	
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>		
2.1. Запасы материалов	Расчет в вспомогательной табл. 1	
2.2. Запасы готовой продукции	Расчет в вспомогательной табл. 2	
2.3. Дебиторская задолженность	На начало бюджетного периода + планируемый объём продаж (из бюджета продаж) – поступление денежных средств от продаж (из графика денежных поступлений)	
2.4. Денежные средства	Остаток денежных средств (из бюджета движения денежных средств)	
Всего оборотные активы	с.2.1+с.2.2+с.2.3+с.2.4	
<b>ПАССИВ</b>		
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>		
3.1. Уставный капитал	На уровне начала бюджетного периода	

3.2. Нераспределенная прибыль	На начало бюджетного периода + чистая Прибыль бюджетного периода (из прогноза финансовых результатов)	
Всего капитал и резервы	с.3.1+с.3.2	
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	На уровне начала бюджетного периода	
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		
5.1. Кредиторская задолженность	На начало бюджетного периода + стоимость закупок (из бюджета материалов) – платежи за материалы (из бюджета движения денежных средств)	
5.2. Начисленный налог на прибыль	Из прогноза финансовых результатов	
Всего краткосрочные обязательства	с. 5.1+с.5.2	
Валюта баланса	Итог раздела I + итог раздела II = итог раздела III + итог раздела IV + итог раздела V	

Расчет стоимости запасов материалов и запасов готовой продукции проводится с помощью вспомогательных таблиц 1 и 2.

Вспомогательная таблица 1 Расчет

стоимости запасов материалов

Показатели	Количество, м ***	Цена за м, руб. ***	Всего стоимость, руб.
1. Остаток на начало года			
– ткань шерстяная			
– ткань подкладочная			
всего	х	х	
2. Планируемое поступление на склад за год *			
– ткань шерстяная			
– ткань подкладочная			
всего	х	х	
3. Планируемый расход со склада за год **			
– ткань шерстяная			
– ткань подкладочная			
всего	х	х	
4. Остаток на конец года			
– ткань шерстяная			
– ткань подкладочная			
всего	х	х	

\* Из бюджета закупки материалов (объем закупки материалов)

\*\* Из бюджета закупки материалов (потребность в материалах)

\*\*\* Из бюджета закупки материалов.

Вспомогательная таблица 2

Расчет стоимости запасов готовой продукции

Показатели	Количество, шт. *	Сокращенная себестоимость 1 ед. готовой продукции, руб. **	Всего себестоимость, руб.
1. Остаток на начало года			
– брюки			
– юбки			
всего	х	х	
2. Планируемое поступление на склад за год			
– брюки			
– юбки			
всего	х	х	
3. Планируемая реализация со склада за год			
– брюки			
– юбки			
всего	х	х	
4. Остаток на конец года			
– брюки			
– юбки			
всего	х	х	

\* Из бюджета производства.

\*\* Из расчета сокращенной производственной себестоимости.

**Задания для практических работ**

**Кейс 1. "Постановка системы финансово-экономического планирования и бюджетирования производственного предприятия"**

**Корпоративный заказчик**

Заказчик по проекту - крупный российский комбинат, осуществляющий строительство типовых серийных жилых домов.

Форма собственности - открытое акционерное общество.

Комбинат существует в Москве уже более 45 лет, где им построено уже более 1 млн. кв. м. жилья. Это крупнейший городской инвестор, участвующий в программе замены пятиэтажного фонда столицы. Высокая производительность достигается за счёт использования новейших технологий и чёткой организации труда, комбинат строит около 80 квартир в день.

В настоящее время в состав комбината входят следующие подразделения:

- Четыре завода ЖБК, основное производство которых - наружные и внутренние стеновые панели, лифтовые шахты, панели кровли, эркеры домов серии П-44Т, лестничные



марши и площадки, плиты и ограждения лоджий и балконов, объемные санитарнотехнические кабины, вентиляционные блоки, блоки инженерных коммуникаций, товарная арматура, закладные детали

- Управление производственно-технологической комплектации, созданное для обеспечения заводов и строительных площадок комбината оборудованием и материалами, не выпускающими ЖБК в полном объеме
- Управление подготовки строительного производства и инвестиций, созданное для формирования текущих и перспективных строительных и инвестиционных программ
- Пять монтажных управлений, выполняющих основную работу непосредственно по строительству домов
- Другие подразделения (СУ, проектно конструкторское и технологическое управление, прочие)

Все структуры комбината, созданные изначально, и создаваемые по мере необходимости впоследствии, составляют единую технологическую цепочку, и являются единым комплексом по производству и строительству массового жилья. Однако, прогнозировать на перспективу график монтажа и себестоимость строительства, отслеживать затраты всех производств, в том числе стороннюю отгрузку, рассчитывать доходы от строительномонтажных работ - задача достаточно сложная.

Как уже было отмечено выше, комбинат является не только исполнителем строительномонтажных работ, но так же и инвестором. Как реально оценить стоимость строительномонтажных работ на перспективу, как при этом обосновать все затраты строительства? Заказчик обратился с этими вопросами к бизнес-консультантам.

## Кейс 2. Реализация функции мотивации в практике компании

**Кейс** Компания «Триал» производит детские спортивные комплексы трех модификаций – «Малыш», «Спорт», «Базовая». Продажи осуществляются в пропорции 1:2:4. Цены реализации составляют 2150 руб., 2500 руб., 3000 руб. соответственно. Каждое изделие состоит из металлического каркаса, который дополняется различными компонентами в следующих количествах (табл. 3).

Таблица 3 Комплекующие для производства изделий

	Каркас, ед.	Компонент 1, ед	Компонент 2, ед	Компонент 3, ед	Переменные накладные расходы, руб.
«Малыш»	1	5	1	4	50
«Спорт»	1	1	7	5	40
«Базовая»	1	3	5	1	35
Цена за единицу, руб.	200	80	50	30	

При производстве каждой модели затрачивается следующее количество рабочего времени, ч (табл. 4):

Таблица 4 Бюджет рабочего времени

	В производстве	В сборке
«Малыш»	2	2
«Спорт»	1,5	2
«Базовая»	1,5	3

Труд производственных рабочих оплачивается по ставке 60 руб./ч., труд рабочих на сборке 45 руб./ч. Продолжительность рабочей недели (производительное время) – 39 ч за пять рабочих дней. На конец текущего года ожидаются следующие запасы готовой продукции и

комплектующих (запасов незавершенного производства нет), ед. (табл. 5).

Таблица 5 Запасы готовой продукции и комплектующих

«Малыш»	130	Каркас	420
«Спорт»	170	Компонент 1	1200
«Базовая»	260	Компонент 2	2200
		Компонент 3	1400

В процессе планирования на следующий год определены следующие характеристики бюджетов:

1. Год разделен на 13 четырехнедельных периодов;
2. В течении периода 1 ожидается реализация в размере 1/13 годового объема продаж, который позволит получить по итогам года 2100 тыс. руб. прибыли до вычета процентов и налогов;
3. С начала года планируется изменить политику в области управления оборотными средствами, ускорив их оборот, что позволит снизить запасы как комплектующих, так и годовой продукции на складе и, как следствие этого, затраты на их поддержание. Предполагается, что в течение периода 1 темпы производства и закупок комплектующих снизятся на 10%, а через полгода объемы запасов будут доведены до величины недельных потребностей производства и продаж.

На следующий год постоянные накладные расходы запланированы в объеме: производственные – 3980 тыс. руб., коммерческие – 1410 тыс. руб., административные – 2026 тыс. руб. Все они являются затратами периода и распределяются в течении года равномерно.

Требуется:

1. Провести аналитический расчет удельного вклада и определить объем продаж;
2. Составить бюджет продаж готовой продукции;
3. Составить бюджет производства.

#### Темы докладов

1. Сущность и назначение планирования. Функции планирования.
2. Теоретические основы бизнес - планирования.
3. Субъект, объект, предмет планирования. Характерные черты бизнес - планирования.
4. Методология и методика бизнес - планирования: состав, структура.
5. Информационное обеспечение бизнес - планирования.
6. Источники информации в планировании. Требования к информации.
7. Источники финансирования бизнес-плана.
8. Описание видов товаров и услуг.
9. Анализ рынка выпуска товаров или оказания услуг.
10. Оценка конкурентной среды предполагаемого бизнеса.
11. Маркетинговые исследования рынка сбыта товаров или услуг.
12. План производства и реализации продукции. Его состав, структура и порядок составления.
13. Функциональная и организационная структура предполагаемого бизнеса.
14. Правовые аспекты, связанные с организацией предполагаемого бизнеса.
15. Оценка рисков и страхование.
16. Прогнозирование финансовых результатов предполагаемого бизнеса.
17. Планирование стратегии деятельности и стратегии финансирования предполагаемого бизнеса.
18. Способы расчета экономической целесообразности производства продукции.
19. Составление калькуляции себестоимости. Оценка безубыточности.
20. Подходы к ценообразованию на товары и услуги в рамках выбранной стратегии

бизнесплана.

21. Основы бюджетирования.
22. Генеральный бюджет. Его структура, порядок разработки.
23. Организация контроля затрат. Составление смет затрат.

### **Фонды оценочных средств для промежуточной аттестации**

1. Сущность и назначение планирования. Функции планирования.
2. Теоретические основы бизнес - планирования.
3. Субъект, объект, предмет планирования. Характерные черты бизнес - планирования.
4. Методология и методика бизнес - планирования: состав, структура.
5. Информационное обеспечение бизнес - планирования.
6. Источники информации в планировании. Требования к информации.
7. Источники финансирования бизнес-плана.
8. Описание видов товаров и услуг.
9. Анализ рынка выпуска товаров или оказания услуг.
10. Оценка конкурентной среды предполагаемого бизнеса.
11. Маркетинговые исследования рынка сбыта товаров или услуг.
12. План производства и реализации продукции. Его состав, структура и порядок составления.
13. Функциональная и организационная структура предполагаемого бизнеса.
14. Правовые аспекты, связанные с организацией предполагаемого бизнеса.
15. Оценка рисков и страхование.
16. Прогнозирование финансовых результатов предполагаемого бизнеса.
17. Планирование стратегии деятельности и стратегии финансирования предполагаемого бизнеса.
18. Способы расчета экономической целесообразности производства продукции.
19. Составление калькуляции себестоимости. Оценка безубыточности.
20. Подходы к ценообразованию на товары и услуги в рамках выбранной стратегии бизнес-плана.
21. Основы бюджетирования.
22. Генеральный бюджет. Его структура, порядок разработки.
23. Организация контроля затрат. Составление смет затрат.
24. Понятие бизнес-плана и его роль в современном предпринимательстве.
25. Цели, задачи, функции и принципы бизнес-планирования.
26. Признаки бизнес-проекта.
27. Система и классификация бизнес – проектов.
28. Организация процесса бизнес-планирования.
29. Описание основных разделов бизнес-плана.
30. Организация реализации бизнес-плана.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### **Источники**

1. Конституция РФ. Принята 12.12.1993 г. // Российская газета, N 237, 25.12.1993.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть первая. Федеральный закон от 30.11.1994г. № 51-ФЗ. Часть вторая. Федеральный закон от 26.01.1996г. № 14-ФЗ.
3. Налоговый кодекс РФ. Часть первая. Федеральный закон от 31.07.1998г. № 146-ФЗ. Часть вторая. Федеральный закон от 05.08.2000г. № 117-ФЗ. (с изменениями и дополнениями)

4. Бюджетный кодекс РФ. Федеральный закон РФ от 31.07.1998г. № 145 – ФЗ. (с изменениями и дополнениями)

### Основная литература

Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538334>

Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13526-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535525>

### Дополнительная литература

Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.] ; под ред. проф. В.Н. Незамайкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 112 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5c78d9cacd5de2.48675174. - ISBN 978-5-16-015981-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1904578>

Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07602-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538335> (дата обращения: 22.03.2024).

## 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)  
ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)  
Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)  
Cambridge University Press  
ProQuest Dissertation & Theses Global  
SAGE Journals  
Taylor and Francis  
JSTOR

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы, оснащённые проектором для демонстрации учебных материалов. Состав программного обеспечения:

Windows  
Microsoft Office  
Microsoft Office EXCEL  
ПО Kaspersky Endpoint Security

## 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы практических занятий**

#### **Тема 1. Организация финансового планирования на современном предприятии**

## **Вопросы для обсуждения.**

1. Виды планирования.
2. Основные расчеты, осуществляемые в процессе планирования.
3. Характеристика возможных разделов плана и порядок расчета входящих в него основных статей.
4. Основные планы современного предприятия.
5. Учет временной стоимости денежных средств в ходе планирования.

## **Тема 2. Принципы, этапы и методы планирования**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Принцип единства. Принцип координации. Принцип участия. Принцип непрерывности. Принцип гибкости. Принцип точности. Принцип платежеспособности. Принцип рентабельности капиталовложений. Принцип сбалансированности рисков. Принцип приспособления к потребностям рынка. Принцип предельной рентабельности.
  2. Технологические принципы планирования.
  3. Принцип соответствия. Принцип постоянной потребности в рабочем капитале. Принцип избытка денежных средств.
  4. Этапы планирования.
  5. Прогнозирование последствий текущих решений.
  6. Основные стадии планирования.
  7. Составление долгосрочных планов.
  8. Составление краткосрочных планов.
  9. Обоснование отдельных статей расходов.
  10. Разработка консолидированного бюджета.
  11. Модель разработки плана.
  12. Определение потребности в источниках финансирования.
  13. Характеристика методов планирования:
    - экономический анализ;
    - коэффициентный метод;
    - нормативный метод;
    - балансовый метод;
    - метод дисконтированных денежных потоков,
    - метод многовариантности (сценариев),
    - экономико-математическое моделирование.
- Границы и область применения, особенности использования.

### **Практические задания.**

**Задание 1.** Составьте алгоритм расчета показателей ЕВІТ, ЕВІТDA, NOPAT. Указать возможные корректировки к стандартным показателям.

**Задание 2.** Вычислите нормативным методом планируемую амортизацию оборудования за январь следующего года методом суммы чисел лет срока полезного использования. Оборудование используется второй год.

Срок полезного использования основных средств 5 лет.

Первоначальная стоимость оборудования 500 тыс. руб.

**Задание 3.** Выручка предприятия за отчетный период – 20 тыс. руб., рентабельность продаж – 5%, доля чистой прибыли, выплачиваемая в виде дивидендов – 50%. Предприятие планирует увеличить объемы реализации на 20%. Рассчитать потребность в дополнительном финансировании при условии, что производственные мощности предприятия загружены не полностью и для увеличения прироста продаж не требуется увеличения внеоборотных

активов.

Баланс (в тыс. руб.)

	Отчетный период	Прогнозный период
Актив		
Внеоборотные активы	2,5	
Оборотные активы	4,5	
Итого:	7,0	
Пассив		
Уставный капитал	2,3	
Нераспределенная прибыль	1,2	
Долгосрочные пассивы	2,5	
Краткосрочные пассивы	1,0	
Итого:	7,0	

**Задание 4.** Денежные средства от продаж в кредит поступают следующим образом: 20 % – в месяц продажи, 70 % – в следующем месяце, 8 % – в третьем месяце, 2 % составляют сомнительные долги. Объемы реализации в ноябре составили 40 у.е., в декабре – 60 у.е.; прогноз на I квартал: январь – 50 у.е.; февраль – 60 у.е., март – 60 у.е.

Составить прогноз поступлений денежных средств на I квартал.

Прогноз поступлений

Продажи	Поступления денежных средств		
	январь	февраль	март
Ноябрь			
Декабрь			
Январь			
Февраль			
Март			
Итого:			

### Тема 3. Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента

#### Вопросы для обсуждения

1. Роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования.
2. Принципы бюджетирования.
3. Субъект, объект, предмет бюджетирования.
4. Характерные черты бюджетирования.

### Тема 4. Виды бюджетов и методы их составления

#### Вопросы для обсуждения

1. Классификация бюджетов предприятия.
2. Порядок разработки бюджетов.
3. Организация системы бюджетирования на предприятии.

#### Практические задания

**Задание 1.** Составьте алгоритм процесса бюджетирования, если узким местом деятельности организации является:

- а) процесс производства, т.е. имеется избыток спроса и ограничение по производственным мощностям;
- б) процесс снабжения, например, комплектующие, являющиеся неотъемлемым компонентом готовых изделий, производятся только на двух отечественных предприятиях.

**Задание 2.** Составьте концептуальную схему декомпозиции индикативных показателей бюджетного планирования, если Совет директоров организации определил в качестве

ключевого показателя высшего уровня иерархии:

- а) размер операционной прибыли;
- б) показатель экономической добавленной стоимости;
- в) показатель рентабельности собственного капитала.

**Задание 3.** Экономист оптового склада составил бюджет продаж растительных масел на 20xx год, данные которого (Таблица 1) передал в финансовый отдел для составления прогноза движения денежных средств.

Таблица 1

Данные бюджета продаж на 20xx год

Показатели	Прогноз продаж (поквартально)			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1. Планируемые продажи, литров				
1.1. Масло подсолнечное	300	500	800	700
1.2. Масло оливковое рафинированное	200	150	150	200
1.3. Масло оливковое нерафинированное	100	110	100	120
2. Цена за единицу руб./литр				
2.1. Масло подсолнечное	55	55	45	50
2.2. Масло оливковое рафинированное	120	125	130	135
2.3. Масло оливковое нерафинированное	180	185	190	200

## Тема 5. Финансовая структура организации

### Вопросы для обсуждения

1. Финансовая структура организации и ее компоненты.
2. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения.
3. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации.
1. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций.
4. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры.
5. Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры.
6. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени информации.
7. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.

## Тема 6. Процесс бюджетирования и его основные этапы

### Вопросы для обсуждения

1. Общая схема процесса бюджетирования.
2. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика.
3. Цикл планирования и его основные компоненты.
4. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение.
5. Этапы составления системы плановых бюджетов.
6. Проблемы консолидации.
7. Цикл учета и контроля исполнения бюджета.
8. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления.
9. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей.
10. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета.
11. Оперативный учет и анализ отклонений.
12. Контроль исполнения бюджета организации.



## **Тема 7. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
2. Бюджеты производственных затрат.
3. Виды производственных бюджетов и их модификации.
4. Отраслевые особенности производственных бюджетов.
5. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов.
6. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет.
7. Бюджет движения денежных средств (БДДС).
8. Бюджет доходов и расходов (БДР).
9. Управление стоимостью на основе БДР.
10. Бюджет балансового листа (ББЛ).
11. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности.
12. Финансовый анализ в системе бюджетирования.

## **Тема 8. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть».
2. Документы цикла планирования.
3. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования.
4. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации.
5. Организация бюджетирования.
6. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования.
7. Ответственность должностных лиц.
8. Должностные инструкции.
9. Стандарты предприятия.
10. Положение о бюджетировании.
11. Бюджетный регламент.

## **Тема 9. Автоматизация бюджетирования**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Принципы автоматизации бюджетирования.
2. Компьютерная логика формирования информации.
3. Требования к программному обеспечению.
4. Обзор отечественных и зарубежных систем автоматизации управления ресурсами и финансами: локальные системы, финансово-управленческие системы, интегрированные системы управления ресурсами.
5. Перспективы реализации методов бюджетирования в отечественных и зарубежных программно-аналитических системах.

## **Тема 10. Проблемы разработки и функционирования систем бюджетирования в российских организациях**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Классификация проблем внедрения систем бюджетирования в практику управления отечественными организациями.
2. Внутренние системные проблемы организаций.

3. Несогласованность и автономность служб как следствие отсутствия системного взаимодействия с целью реализации стратегии организации.
4. Проблемы обучения персонала.
5. Проблемы автоматизации.
6. Позиция поставщиков программного обеспечения.
7. Позиция топ-менеджмента организации.
8. Проблемы ответственности и координации.
9. Независимый консалтинг (аудит) и его необходимость при разработке и автоматизации систем бюджетирования.

### 13.1. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

#### 1. *Суть и значение проверочной работы.*

Проверочная работа является документом, свидетельствующими об уровне самостоятельной работы и степени овладения студентами программного материала и его умением кратко и доходчиво проанализировать и изложить в письменной форме выбранную тему.

Выполнение работ существенно влияет на самообразование студентов как специалистов в области финансового планирования, так как это является важным видом самостоятельной интеллектуальной деятельности.

#### 2. *Цели проверочной работы:*

Целью работы являются: развитие интереса студента(ки) к проблемам финансового планирования; умение работать с различными источниками информации; делать правильные выводы и эффективные предложения.

#### 3. *Порядок подготовки проверочной работы.*

Тема проверочной работы выбирается студентами самостоятельно.

После выбора темы слушателям необходимо составить предварительный список литературы. Весьма полезно использование оперативных материалов конкретных предприятий и организаций, а также иностранных источников.

Готовая работа в напечатанной форме сдается ведущему курс преподавателю.

#### 4. *Требования к проверочной работе.*

Главный критерий качества работы – полнота и комплексность освещения темы. Каждый раздел работы должен начинаться с соответствующего заголовка по оглавлению с нумерацией каждой страницы. Работа, не отвечающая определенным нормам, к защите не допускается. Небрежно выполненная работа также к защите не допускается.

Работа должна состоять из: оглавления, введения, основных разделов работы, расчетной части (если это курсовая работа), заключения и списка литературных источников.

#### 5. *Примерная схема структуры проверочной работы. Титульный лист*

*Оглавление*- содержание работы с нумерацией страниц.

*Введение.* Здесь формируются цели и задачи работы, обосновываются актуальность и практическая значимость темы, мотивы выбора. Можно отметить также трудности, встретившиеся при написании работы, характер использованных источников.

*Основные разделы работы.* Два, три и более разделов, для полноты освещения темы по основным постановочным вопросам. Постановочные вопросы – это вопросы, раскрывающие суть проблемы или темы. Каждый раздел начинается с заголовка, указанного в оглавлении или содержания с порядковым номером раздела.

*Заключение.* В нем формируются выводы, предложения или рекомендации по совершенствованию мероприятий, касающихся выбранной вами темы.

*Список использованных источников и литературы.* Здесь перечисляются источники, нормативные акты, официальные статистические сборники и публикации, монографии, статьи, периодические издания и так далее, которые были использованы при выполнении

курсовой или контрольной работы (обязательно указывать год и место издания).

*Приложение* включает таблицы, схемы, графики, копии контрактов, соглашений, писем, расчеты и т.д. Причем их наличие значительно повышает ценность работы.

## АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Планирование и бюджетирование в бизнесе» реализуется кафедрой теоретической и прикладной экономики.

Целью освоения дисциплины «Планирование и бюджетирование в бизнесе» является формирование у студентов современных фундаментальных знаний в области стратегического и текущего планирования и бюджетирования в бизнес-структурах различных сфер и областей, а именно:

- изучение методики бюджетирования и его применение для составления основного бюджета с целью совершенствования процесса производства;
- дать студентам базовые понятия по планированию;
- подготовить студентов к практической деятельности в планировании и бюджетировании на предприятии.

### **Задачи дисциплины:**

- ознакомить с инструментами планирования и контроля за поступлением и расходованием денежных средств, формированием финансового результата и прогнозирования будущего финансового состояния бизнес-единицы;
- изучить 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.

ПК-1 Способность анализировать и планировать экономические показатели результатов деятельности организации

ПК-2 Способность собирать, проводить мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов

### **Знать:**

- методику планирования экономических показателей и результатов деятельности организации
- современные технические средства и информационные технологии для расчета показателей экономической и финансовой деятельности
- методику сбора и анализа, необходимую для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
- основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне и связанных с планированием и бюджетированием;
- приемы и методы риск-менеджмента, возможности их применения в процессе планирования и бюджетирования.

### **Уметь:**

- планировать экономические показатели и результаты деятельности организации
- использовать современные технические средства и информационные технологии для расчета для расчета показателей экономической и финансовой деятельности
- собирать и анализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
- выполнять необходимые для составления экономических разделов планов и бюджетов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.
- выбрать оптимальный метод планирования и бюджетирования для наиболее эффективного решения поставленной задачи.

### **Владеть:**

- навыками планирования экономических показателей и результатов деятельности организации
- современными техническими средствами и информационными технологиями для расчета

показателей экономической и финансовой деятельности

- навыками сбора и анализа данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов

- методикой проведения расчетов с применением статистических, эконометрических, экономико-математических методов, в том числе с применением современных информационных технологий.

- современным инструментарием планирования и бюджетирования для решения финансово-экономических задач планово-прогнозного характера.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачётные единицы.

**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола