



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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ  
Кафедра управления

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**38.03.02 Менеджмент**

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

**Проектный менеджмент**

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *бакалавриат*

Форма обучения: *очная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

*Бюджетирование*  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

*д.э.н., профессор кафедры управления Н.В.Брюханова*

Ответственный редактор:

*к.э.н., зав. кафедрой управления В.И. Маколов*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка.....	4
1.1. Цель и задачи дисциплины.....	4
1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине.....	4
2. Структура дисциплины.....	6
3. Содержание дисциплины.....	7
4. Образовательные технологии.....	8
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	8
5.1. Система оценивания.....	8
5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине.....	9
5.3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	10
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	18
6.1. Список источников и литературы.....	18
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины.....	19
6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	20
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	20
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	20
9. Методические материалы.....	22
9.1. Планы практических занятий.....	22
9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ.....	24
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины.....	26

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины состоит в формировании профессиональных компетенций в области бюджетирования для решения управленческих задач в организациях коммерческого и некоммерческого сектора экономики.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических основ бюджетирования в организации;
- умение проектировать состав и структуру бюджетов для организаций различных организационно-правовых форм и видов экономической деятельности;
- прогнозирование данные операционного и финансового бюджета;
- умение координировать действия участников бюджетного процесса и согласование бюджетов;
- получение навыков составления отчетов по исполнению бюджетов с объяснением причин отклонений;
- знание подходы и методы анализа и интерпретации результатов аналитического исследования бюджетных данных;
- подготовка и презентация информации по бюджетам для разработки и принятия управленческих решений.

### 1.2. Формируемые компетенции, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине:

<b>Компетенция</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы компетенций</b> (код и наименование)	<b>Результаты обучения</b>
ПК-5 Способен планировать проект малого и среднего уровня сложности	ПК-5.2 Разрабатывает смету проекта	Знать: содержание, состав и структуру сметы проекта Уметь: осуществлять поиск необходимой информации, прогнозировать и рассчитывать показатели сметы проекта. Владеть: навыками самостоятельной обработки, анализа источников финансовой и управленческой информации для расчетов показателей, методами прогнозирования данных.
	ПК-5.3 Разрабатывает план финансирования проекта	Знать: содержание, состав и структуру показателей и статей плана финансирования проекта Уметь: осуществлять поиск необходимой информации, проводить анализ и оценивать источники финансирования проекта. Владеть: навыками самостоятельной

	поиска информации, верификации и анализа данных, методами оценки стоимости и рисков привлечения источников финансирования.
ПК-5.4 Разрабатывает план доходов организации, связанных с выполнением проекта	Знать: содержание, состав и структуру сметы проекта Уметь: осуществлять поиск необходимой информации, прогнозировать и рассчитывать показатели сметы проекта. Владеть: навыками самостоятельной обработки, анализа источников финансовой и управленческой информации для расчетов показателей, методами прогнозирования данных.

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Бюджетирование» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Проектный менеджмент».

Для освоения дисциплины «Бюджетирование» необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин «Экономика», «Экономика организаций», «Менеджмент организаций».

В результате освоения дисциплины «Бюджетирование» формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин «Финансовый менеджмент», «Управленческие решения», прохождения производственной и преддипломной практики.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 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
3	Лекции	20
3	Практические занятия	22
Всего:		42

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов.

## 3. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Бюджетирование и финансовая структура компании: понятие, роль и место в системе управления, принципы и подходы к проектированию**

Понятие бюджетов и бюджетирования, их роль и место в системе управления современной компанией. Классификация бюджетов. Финансовая структура компании: центры финансовой ответственности (ЦФУ) и центры финансового учета (ЦФО), принципы и подходы к проектированию, взаимосвязь со структурой бюджетов. Главный (сводный) бюджет компании: состав и структура. Операционный и инвестиционный бюджеты: состав, принципы построения, выбор бюджетных форм. Финансовый бюджет: состав, принципы построения, выбор бюджетных форм.

### **Тема 2. Организация и регламентация бюджетного процесса и отчетность по бюджетам**

Организация бюджетного процесса: выбор подхода к бюджетированию («сверху вниз» или «снизу вверх»). Организационно-распорядительная документацию по организации бюджетного процесса и этапы бюджетирования. Положение о бюджетировании и регламент бюджетного процесса. Бюджетный классификатор и альбом бюджетных форм. Матрица участников бюджетного процесса. Формирование отчетности по бюджетам: выбор отчетного периода, типы отчетов и подходы к консолидации отчетных данных.

### **Тема 3. Прогнозирование показателей бюджета и анализ бюджетных данных**

Прогнозирование показателей бюджетов: поиск и сбор информации, выбор методов прогнозирования, анализ прогнозных данных. Аналитические формы бюджетов. Сбор данных для анализа и их верификация. Сценарный анализ по бюджетным данным. Простой и факторный анализ отклонений.

### **Тема 4. Бюджетный контроль и оценка эффективности деятельности компании на основе бюджетных данных**

Бюджетный контроль: типы, принципы построения, регламентация и периодичность. Основные подходы к оценке эффективности деятельности компании с

использованием технологий<sup>8</sup> бюджетирования: финансово-экономический анализ, система сбалансированных показателей (BSC), система ключевых показателей деятельности (KPI) компании. Анализ и оценка прогнозных и фактических показателей эффективности и подготовка информации для принятия управленческих решений.



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

### 5.1. Система оценивания

Система контроля знаний бакалавров по учебной дисциплине «Бюджетирование» соответствует учебному плану основной образовательной программы.

Текущий контроль знаний предусматривает проверку выполнения практических заданий, ответы магистрантов на контрольные и дискуссионные вопросы по темам курса, проверку тестовых заданий. Промежуточный контроль знаний проводится в форме решения итоговой задачи и оценивается до 40 баллов.

Сведения для проведения рейтингового контроля представлены в таблице.

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		
-ответы на контрольные вопросы	2 балл	10 баллов
-участие в дискуссии на семинаре	2 балл	10 баллов
- решение практических задач	5 балла	20 баллов
-тестирование	20 баллов	20 баллов
Промежуточная аттестация-зачет		40 баллов
Итого за семестр		100 баллов

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) 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	зачтено	A
83 - 94			B
68 - 82	хорошо		C
56 - 67	удовлетворительно		D
50 - 55			E
20 - 49	неудовлетворительно	Не зачтено	FX

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	«отлично»/ «зачтено (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 выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (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 выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетвори- тельно»/ «зачтено (удовлетвори- тельно)»/ «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</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>приёмами. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ 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. 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. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### 5.3. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Текущий контроль

При оценивании ответов на контрольные вопросы и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала, изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании практических заданий учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – (0 - 2) балл;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – (3-4) балл;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 5 баллов.

При оценке выполнения тестов учитывается: 12

- правильный ответ на тестовое задание – 2 балл;
- неправильный ответ на тестовое задание – 0 баллов.

#### Промежуточная аттестация (зачет)

При проведении промежуточной аттестации обучающийся должен решить итоговую задачу и представить аналитический доклад по результатам ее решения.

При оценке итоговой задачи учитывается:

- показывается понимание проблемы, взаимосвязей показателей, рассчитаны все основные показатели, составлены бюджеты, сформулированы аргументированные выводы. Показывается знание основных понятий, категорий, понимание системы закономерностей, влияние различных факторов на ситуацию в организации (18-20 баллов);
- показывается понимание проблемы, произведен расчет отдельных показателей, рассчитаны отдельные бюджеты, сделаны выводы. Показывается знание закономерностей, причин развития экономических явлений, но частичное понимание влияния различных факторов на экономические процессы (13-17 баллов);
- показывается частичное понимание проблемы, рассчитан узкий круг показателей. Показывается знания отдельных проблем, нет четкости в понимании отдельных закономерностей, причин развития экономических явлений (6-12 баллов).
- Показывается непонимание проблемы, рассчитан достаточно узкий круг показателей, выводы не сформулированы и (или) не аргументированы. Показывается незнание закономерностей, нет понимания влияния различных факторов на экономические процессы (0-5 баллов).

#### Текущий контроль

##### Примерные вопросы и задания

1. Что такое бюджеты организации и каковы особенности бюджетного управления?
2. Каковы основные этапы бюджетирования и как они взаимосвязаны с основными этапами развития финансового менеджмента?
3. Назовите основные принципы бюджетирования?
4. Назовите основные функции бюджетирования?
5. Что является информационной базой бюджетирования?
6. Что такое финансовая структура организации и ее отличие от организационной структуры?
7. Что такое центры ответственности и их виды?
8. Что такое центры финансового учета и их взаимосвязь с центрами ответственности?
9. Что такое Положение о финансовой структуре организации и его содержание?
10. Бюджетные регламенты и их назначение и содержание?
11. Основной (главный) бюджет организации, его состав и назначение?
12. Операционный бюджет и его структура?
13. Финансовый бюджет и его структура?
14. Финансовая отчетность организации и ее взаимосвязь с бюджетами?

15. Основные методы<sup>13</sup> прогнозирования показателей бюджета продаж и особенности их применения?
16. Бюджеты затрат и методы прогнозирования затрат?
17. Прогнозирование и планирование прямых затрат?
18. Прогнозирование и планирование косвенных затрат?
19. Прогнозирование и планирование инвестиционного бюджета?
20. Прогнозирование и планирование отчета о прибылях и убытках?
21. Прогнозирование и планирование балансового отчета?
22. Прогнозирование и планирование отчета о движении денежных средств?
23. Основные методы контроля показателей бюджета?
24. Простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов?
25. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения?
26. Анализ отклонений в условиях неопределенности?
27. Стратегический подход к анализу отклонений?

### **Практические задания:**

#### **по теме 1**

1. Подготовить доклад с презентацией о инструментах стратегического и операционного бюджетирования (примеры из практики)
2. Подготовить аналитический обзор научных статей по проблемам бюджетирования.

#### **по теме 2**

1. Рассмотрите следующую ситуацию. Вас назначили руководителем службы финансового контроллинга. Подумайте над следующими вопросами:
- Какая информация необходима Вам для принятия решений?
  - Какие инструменты Вы будете использовать в своей работе? Что определяет их выбор?
  - Какие альтернативные варианты управленческих решений Вы можете разработать в процессе финансового контроллинга?
- Назовите положительные и отрицательные моменты создания службы контроллинга на предприятии.
- Поясните роль контролера на предприятии как консультанта руководства и координатора в информационной системе.

### **2. Практическое задание «Управление затратами предприятия»**

Компания А производит и реализует широкую номенклатуру высококачественной продукции на территории Восточной Европы. Многие из этих видов продукции требуют тщательной упаковки, и компания всегда обращала внимание на особый характер используемых контейнеров. В компании существовало специальное подразделение, ответственное за содержание контейнеров в надлежащих условиях и производство новых, когда ремонт изношенных был уже невозможен.

Генеральный директор, компании А подозревал, что компания может сэкономить деньги, и при этом получить такой же высокий уровень обслуживания контейнеров, если покупала бы их на стороне. После наведения справок, он нашел компанию В, специализирующуюся на производстве контейнеров, и послал ей соответствующий

запрос. В тоже время он попросил<sup>14</sup> руководителя Центра затрат, Петрова, предоставить ему свежую информацию о затратах на содержание подразделения контейнеров.

Найденная генеральным директором компания была готова поставлять контейнеры в необходимом количестве 3.000 в год на общую сумму \$250.000. При этом контракт должен был быть заключен сразу на 3 года, с возможностью пролонгации. В случае, если потребуется поставка большего количества контейнеров, то контрактная цена будет пропорционально увеличена. Кроме того, в независимости от заключения контракта на производство, компания могла выполнить работы по необходимому обслуживанию (за исключением ремонта) контейнеров за ежегодную плату в размере \$75.000 на аналогичных контрактных условиях.

Генеральный директор сопоставил эти цифры с предоставленными Петровым, которые отражали работу контейнерного подразделения компании за год и представляли из себя следующее:

Материалы		140.000
Труд		100.000
Накладные затраты подразделения:		
зарплата менеджеров	16.000	
доля затрат на аренду и содержание помещений	9.000	
амортизация оборудования	30.000	
обслуживание оборудования	7.200	
прочие	31.500	
		93.700
		333.700
Доля общехозяйственных административных затрат	45.000	
<b>Итого затраты подразделения за год</b>		<b>378.700</b>

Генеральный директор решил, что нечего терять время на раздумья о закрытии подразделения и заключении контракта с компанией В, но решил поставить в известность руководителя подразделения Потапова. Потапов ознакомился с информацией, но остались неясными некоторые вопросы: «Что делать с оборудованием? Четыре года назад оно стоило \$240.000, но сейчас за него удастся выручить не больше \$40.000. С другой стороны, его можно использовать еще как минимум четыре года. Кроме того, у нас есть запас специальных химикатов, который мы купили год назад за \$200.000. Исходя из нынешних объемов производства, его нам тоже хватит на четыре года. За последний год мы использовали лишь одну пятую. Скорее всего, цифра Петрова в \$140.000 включает в себя \$40.000 затрат на химикаты. Мы покупали специальные химикаты по \$1.000 за тонну, текущие цены составляют не менее \$1.200. Однако в случае реализации мы не выручим больше \$800 за тонну после покрытия всех сопутствующих реализации затрат».

Генеральный директор решил, что Петрову следовало бы присутствовать на этой встрече. Он позвал его и привел аргументы Потапова. «Мне не нравятся эти гипотезы, - сказал Петров, - мне кажется, что мои данные вполне убедительны. Кроме того, если вы хотите поговорить о том «что будет, если...» не забывайте проблему площадей, с которой мы столкнулись в последнее время. Мы ежегодно оплачиваем \$17.000 за аренду склада, который расположен в нескольких милях отсюда. Если мы закроем контейнерное

подразделение, мы используем часть его<sup>15</sup> помещений под склад и сможем полностью отказаться от аренды».

«Интересная мысль, - отметил директор, - однако я также беспокоюсь и о людях в закрываемом подразделении. Не думаю, что всем им найдется место в нашей компании. Я могу обсудить с руководством компании В возможности трудоустройства части из них там. Но некоторые уйдут совсем, многие работают у нас с тех пор как окончили школу сорок лет назад, и кажется, контракт предусматривает, что мы должны назначить им небольшую пенсию в сумме 3.000 в год каждому».

Потапова утешило последнее высказывание, но он продолжал: «Мне по прежнему не нравятся данные Петрова. Как насчет 50.000 общих административных затрат? Вы действительно собираетесь уволить кого-нибудь из администрации при условии закрытия моего подразделения?».

«Скорее всего, нет, - ответил Петров, - но кто-то же должен оплачивать эти расходы. Мы не можем просто игнорировать их, когда рассматриваем отдельное подразделение. В противном случае, если мы не будем относить эти затраты на разные подразделения, можно смело утверждать, что дирекция, бухгалтерия, секретарши и клерки получают деньги ни за что. Но поверь мне, они их зарабатывают».

«По-моему мы обсудили вопрос достаточно подробно, - заметил директор, - но теперь я начинаю склоняться к мысли, что нам необходимо оставить у себя хотя бы функцию текущего обслуживания контейнеров. Что вы думаете по этому поводу, Потапов?».

«Я не знаю, - сказал Потапов, - но вопрос стоит того, чтобы заглянуть в него глубже. Нам не нужно для этого никакого оборудования. Кроме того, я смогу передать руководство мастеру. Это сохранит нам \$6.000 в год. Нам понадобится лишь одна пятая нынешнего персонала, но мы можем оставить на работе Воронова и Хорошева. Однако мы вряд ли сможем освободить площади и арендная плата таким образом останется прежней. И мне кажется, прочие затраты вряд ли превысят \$13.000 в год».

«А что насчет материалов?» – спросил Семенов.

«На эксплуатацию контейнеров уходит примерно 10% нашей годовой потребности».

«Отлично, через неделю нужно дать окончательный ответ компании В. Вам тоже сообщу принятое решение.».

#### **ВОПРОСЫ:**

1. Предположим, что никакой дополнительной информации собрать не удалось. Какое следует принять решение?
2. Какую бы вы запросили дополнительную информацию для принятия решения (если она, конечно, вам нужна)?

	Цифры Петрова			
Материалы				
Химикаты	40.000			
Прочие	100.000			
Оплата труда				
Оплата рабочих	100.000			
Пенсии				
Накладные				

Зарплата менеджеров	16.000			
Аренда помещений	9.000			
Аренда склада				
Амортизация	30.000			
Обслуживание оборудования	7.200			
Прочие затраты	31.500			
Доля общехозяйственных затрат	50.000			
<b>ИТОГО</b>	<b>383.700</b>			
Контракт с компанией В				
Производство	250.000			
Обслуживание	75.000			
<b>ИТОГО</b>	<b>325.000</b>			
<b>Разница</b>	<b>53.700</b>			

### по теме 3

1.Подготовить аналитический обзор статей по проблемам бюджетирования.

2.Предприятие выпускает продукцию.

Нормативы на производство единицы изделия (используются для расчетов гибкого бюджета):

Цена продажи – 300 ден.ед. Переменные затраты на единицу продукции – 160 ден.ед., в т.ч. на материалы – 100 д.е., на оплату труда – 40 д.е., прочие – 20 д.е.

Постоянные затраты на год: оплата труда – 280000д.е., накладные производственные – 300000д.е., накладные управленческие – 200000 д.е., накладные коммерческие – 150000д.е. Максимальная мощность производства 12000 ед.

Проведите анализ отклонений бюджета, оцените выполнение плана, интерпретируйте отклонения (благоприятные, неблагоприятные), сформулируйте выводы

	Жесткий бюджет	Факт	Гибкий бюджет	Отклонение	Отклонение
Объем продаж, ед.	7800	8640			
Выручка от реализации	2340000	2548000			
Переменные затраты, в т.ч.		1365120			
• Материалы	780000	812160			
• Оплата труда	312000	371520			
• Прочие	156000	181440			
Постоянные затраты, в т.ч.		986000			
Оплата труда	280000	302000			
Производственные	300000	291000			



накладные					
Накладные управленческие	200000	216000			
Накладные коммерческие	150000	177000			
Прибыль от реализации	162000	197680			

3. Автотранспортная компания оказывает транспортные услуги различным категориям клиентов. В соответствии с заключенными договорами предприятие предполагает осуществлять продажи услуг в планируемом году (м<sup>3</sup>)

Клиенты	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Население	33000	21000	14000	32000
Бюджетные организации	6000	3200	2100	5200
Коммерческие организации	13500	9800	4800	12000

В текущем году цены на услуги составили: для населения и бюджетных организаций – 400 руб. за 1 м<sup>3</sup>, для коммерческих организаций – 480 руб. за 1 м<sup>3</sup>

В планируемом году предполагается повышение цен для населения и бюджетных организаций на 15 % с 1 июля планируемого года, для коммерческих организаций на 5 % с 1 января планируемого года.

Составить бюджет продаж на планируемый год.

### Примеры тестовых заданий:

- Сведения, полученные в результате анализа отклонений плановых величин от фактических:
  - приводят к корректировке действующего бюджета;
  - учитываются при разработке следующего бюджета;
  - приводят к корректировке цели предприятия.
- К задачам финансового контроллинга относятся:
  - управление производственными процессами;
  - контроль за экономичностью издержек при снабжении материалами;
  - обеспечение текущей и подержание структурной ликвидности;
  - согласование финансового и внутреннего производственного учетов.
- На прогнозах каких показателей не основывается построение бюджета продаж:
  - прогноз продаж;
  - прогноз инвестирования;
  - прогноз объемов производства.

### Примерный вариант итоговой задачи

Итоговая задача предполагает на основе исходных данных (исходный баланс предприятия, планируемые хозяйственные операции, данные об остатка сырья,

материалов, готовой продукции на начало и <sup>18</sup>конец анализируемого периода, данные об условиях расчетов с покупателями и поставщиками):

- 1) пояснить последовательность разработки и составить операционные и основные бюджеты предприятия;
  - 2) пояснить взаимосвязь операционных и основных бюджетов;
  - 2) определить необходимость дополнительного финансирования;
  - 3) при необходимости составить и рассчитать дополнительные бюджеты предприятия;
  - 4) подводя итог, составить аналитическую записку.
- Итоговая задача решается в Excel.

### **Контрольные вопросы для подготовки к промежуточной аттестации**

1. Понятие «бюджеты» и «бюджетирование», и роль бюджетирования в финансовом управлении организацией.
2. История развития бюджетирования.
3. Отечественный и зарубежный опыт использования бюджетирования в финансовом управлении организацией.
4. Основные принципы и функции бюджетирования.
5. Организация бюджетного процесса.
6. Финансовая структура организации, ее особенности.
7. Положение о финансовой структуре и его содержание.
8. Основной бюджет организации и его состав.
9. Операционный бюджет организации и его структура.
10. Гибкий и статичный бюджеты, понятие и назначение .
11. Прогнозирование и планирование данных бюджета продаж.
12. Прогнозирование и планирование данных бюджетов затрат.
13. Особенности прогнозирования и планирования прямых затрат.
14. Особенности прогнозирования и планирования косвенных затрат.
15. Прогнозирование и планирование показателей балансового отчета.
16. Прогнозирование и планирование показателей отчета о прибылях и убытках.
17. Прогнозирование и планирование показателей отчета о движении денежных средств.
18. Прогнозирование и планирование показателей инвестиционного бюджета.
19. Основные методы контроля показателей бюджета.
20. Простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов.
21. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения.
22. Анализ отклонений в условиях неопределенности.
23. Стратегический подход к анализу отклонений.
24. Роль бюджетного контроля и анализа в финансовом управлении организацией  
Бюджетирование в управленческом цикле предприятия. Понятие, объект, назначение и цели бюджетирования.
25. Этапы постановки системы бюджетирования. Понятие бюджетного периода, бюджетного цикла предприятия.
26. Классификация бюджетов организации: основные (финансовые), операционные вспомогательные бюджеты. Статичные и гибкие бюджеты.
27. Особенности и порядок составления операционных бюджетов: бюджета продаж, бюджета запасов готовой продукции.

28. Особенности и порядок составления<sup>19</sup> производственного бюджета.
29. Бюджет по основным видам затрат: бюджеты коммерческих и управленческих расходов, бюджет производственных затрат (производственной себестоимости).
30. Особенности составления бюджета доходов и расходов. Бюджет по налогам.
31. Особенности бюджета инвестиционного проекта/инвестиционного бюджета.
32. Особенности составления бюджета движения денежных средств. Планирование денежных потоков в организации.
33. Особенности планирования финансовой деятельности организации и инвестиционных программ развития.
34. Особенности составления прогнозного баланса предприятия.
35. Этапы бюджетного процесса на предприятии.
36. Финансовая структура организации. Бюджетирование и контроль по центрам ответственности.
37. Управление по отклонениям как вид бюджетного контроля. Гибкие бюджеты как вид бюджетного контроля.
38. Нормативные документы, регламентирующие контроллинг и бюджетирование в организации.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1. Список источников и литературы

#### Источники

##### Основные

- Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть вторая. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>
- Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) Федеральный закон от 05.08.2000г. № 117-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>
- О несостоятельности (банкротстве). Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru/>

#### Литература

##### Основная

1. Керимов, В. Ф. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник / В. Ф. Керимов. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 384 с. - ISBN 978-5-394-05395-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=432240>. – Режим доступа: по подписке.
2. Шубина, Т. В. Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: учебник/ Т. В. Шубина, Я.Я. Иванова, О.В. Романченко, З.М. Дохоян - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2024. - 266 с. - ISBN 978-5-16-018279-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=446554>. – Режим доступа: по подписке.
3. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для

вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. —<sup>20</sup>4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://urait.ru/viewer/vnutrifirmennoe-byudzhetrovanie-teoriya-i-praktika-513593#page/1>

Дополнительная

4. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учебное пособие / Т.П. Карпова, В.В. Карпова. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2021. - 302 с.: [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=398677>
5. Хлевная, Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е.А. Хлевная. — Москва : ИНФРА-М, 2022. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=391228>

## **6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

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

## **6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы**

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. 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. Бюджетирование и финансовая структура компании: понятие, роль и место в системе управления, принципы и подходы к проектированию**

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие бюджетов и бюджетирования, их роль и место в системе управления современной компанией.
2. Классификация бюджетов.
3. Финансовая структура компании и принципы ее построения (центры финансовой ответственности (ЦФО) и центры финансового учета (ЦФУ)).
4. Подходы к проектированию финансовой структуры и бюджетной системы компании.
5. Главный (сводный) бюджет компании: состав и структура.
6. Операционный бюджет и его особенности.
7. Инвестиционный бюджет: состав, принципы построения, выбор бюджетных форм.
8. Финансовый бюджет: состав, принципы построения, выбор бюджетных форм.

#### **Тема 2. Организация и регламентация бюджетного процесса и отчетность по бюджетам**

Вопросы для обсуждения:

1. Организация бюджетного процесса: выбор подхода к бюджетированию («сверху вниз» или «снизу вверх»).
2. Организационно-распорядительная документацию по организации бюджетного процесса.
3. Основные этапы бюджетирования и их содержание.
4. Положение о бюджетировании и регламент бюджетного процесса.
5. Бюджетный классификатор и альбом бюджетных форм.
6. Матрица участников бюджетного процесса: распределение полномочий и ответственности.
7. Формирование отчетности по бюджетам: выбор отчетного периода, типы отчетов и подходы к консолидации отчетных данных.
8. Какие факторы влияют на бюджетный процесс в компании.

#### **Тема 3. Прогнозирование показателей бюджета и анализ бюджетных данных**

Вопросы для обсуждения:

1. Прогнозирование показателей бюджетов: поиск и сбор информации, выбор методов прогнозирования.
2. Анализ прогнозных данных и выбор сценариев.

3. Аналитические формы бюджетов:<sup>24</sup> состав, содержание, принципы проектирования.
4. Сбор данных для анализа исполнения бюджетов и их верификация.
5. Сценарный анализ по бюджетным данным.
6. Простой анализ отклонений.
7. Факторный анализ отклонений.
8. Управление по отклонениям.

#### **Тема 4. Бюджетный контроль и оценка эффективности деятельности компании на основе бюджетных данных**

1. Бюджетный контроль: типы, принципы построения, регламентация и периодичность.
2. Основные подходы к оценке эффективности деятельности компании с использованием технологий бюджетирования.
3. Финансово-экономический анализ на основе бюджетных данных.
4. Использование система сбалансированных показателей (BSC) в бюджетировании.
5. Система ключевых показателей деятельности (KPI) компании и ее интеграция с бюджетами компании.
6. Анализ и оценка прогнозных и фактических показателей эффективности и подготовка информации для принятия управленческих решений.

#### 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Решение практических заданий, итоговой задачи оформляется студентами в письменном виде.

При выполнении практического задания следует внимательно ознакомиться с полным текстом задания. Если возникли вопросы по тексту задания, необходимо уточнить их у преподавателя.

Если задание подразумевает ответы на вопросы, то текст ответа необходимо сформулировать самостоятельно, т.е. «своими словами», привести аргументы, примеры из практики. Не допускается использование в качестве ответа только цитат с веб-сайтов или других источников.

При подготовке к решению тестовых заданий необходимо повторить соответствующие разделы учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов занятий. Изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся.

Лучше начинать отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.

Если вы не знаете ответа на вопрос или не уверены в правильности, следует пропустить его и отметить, чтобы потом к нему вернуться.

Психологи советуют думать только о текущем задании, необходимо концентрироваться на текущем вопросе и находить решения, подходящие именно к нему.

Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.



Процесс угадывания правильных<sup>25</sup> ответов желательно свести к минимуму, так как обучающийся может забыть об использовании имеющихся накопленных в учебном процессе знаний, и будет надеяться на удачу. Если уверенности в правильности ответа нет, но интуитивно появляется предпочтение, то психологи рекомендуют доверять интуиции, которая считается проявлением глубинных знаний и опыта, находящихся на уровне подсознания.

Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). В этом случае останется время на решения более сложных вопросов, которые ранее были пропущены.

При подготовке к выполнению итоговой задачи необходимо повторить соответствующие разделы учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов занятий. Итоговая задача (кейс) представляет собой описание ситуации и содержит проблему, решение которой может носить многовариантный характер. Целью кейса является формирование практических навыков применения бюджетирования как инструмента контроллинга для решения конкретных задач управления деятельностью организации.

Кейс решает задачи:

-научить анализировать и интерпретировать финансовую информацию хозяйствующих субъектов.

- научить магистрантов обосновывать решения, принимаемые в процессе управления и экономическую эффективность таких решений;

- научить магистрантов составлять аналитический отчет о проделанной работе и достигнутых результатах.

При выполнении итогового задания (кейса) нужно сначала понять, что требуется в задаче, какой теоретический материал нужно использовать, наметить план решения, а затем приступить к расчетам и составить качественный аналитический отчет.

Для проведения всех необходимых экономических расчетов, построения диаграмм, таблиц используется MSExcel, пояснительная записка оформляется в MSWord.

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины состоит в формировании профессиональных компетенций в области бюджетирования для решения управленческих задач в организациях коммерческого и некоммерческого сектора экономики.

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических основ бюджетирования в организации;
- умение проектировать состав и структуру бюджетов для организаций различных организационно-правовых форм и видов экономической деятельности;
- прогнозирование данные операционного и финансового бюджета;
- умение координировать действия участников бюджетного процесса и согласование бюджетов;
- получение навыков составления отчетов по исполнению бюджетов с объяснением причин отклонений;
- знание подходы и методы анализа и интерпретации результатов аналитического исследования бюджетных данных;
- подготовка и презентация информации по бюджетам для разработки и принятия управленческих решений.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- теорию и модели прогнозирования и проектирования бюджетных данных;
- методы и инструменты анализа и оценки бюджетных данных ;
- подходы к формированию отчетов по бюджетам и представлению информации для разработки и принятия управленческих решений.

Уметь:

- применять на практике модели и технологии прогнозирования и моделирования бюджетных данных и сценариев;
- проводить анализ плановых и фактических данных бюджетов и определять причины отклонений;
- формировать систему отчетности по бюджетам;
- проводить анализ и оценку плановых и фактических бюджетных данных для разработки и принятия управленческих решений.

Владеть:

- подходами, методами и лучшей практикой в области бюджетирования, которые основываются на современных технологиях и цифровых продукта;
- практическими навыками проведения аналитических исследований плановых и фактических данных бюджетов, методами оценки и оптимизации результатов бюджетного управления.

По дисциплине предусмотрена промежуточная аттестация в форме зачета.  
Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетные единицы.