

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



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

ФАКУЛЬТЕТ ВОСТОКОВЕДЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-КОММУНИКАТИВНЫХ НАУК  
Кафедра общественных связей, туризма и гостеприимства

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРОЕКТОВ ВО ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ ПРОЦЕССАХ**  
**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

43.04.01 «Сервис»

---

*Код и наименование направления подготовки/специальности*

«Технологии современного лидерства»

---

*Наименование направленности (профиля)/ специализации*

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2022

*Бюджетирование проектов во внутрикорпоративных процессах*  
Рабочая программа дисциплины (модуля)

Составитель(и):

*К.э.н., доцент, доцент кафедры ОСТиГ А.И. Мосалёв*

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 5 от 29.03.2024 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 .....	5
4. Образовательные технологии .....	7
5. Оценка планируемых результатов обучения .....	8
5.1 Система оценивания .....	8
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине .....	9
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....	10
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	12
6.1 Список источников и литературы .....	12
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». ....	13
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы .....	13
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	13
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов .....	14
9. Методические материалы .....	15
9.1 Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий .....	15
9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ .....	17
9.3 Иные материалы .....	18
Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины .....	20

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - приобретение студентами теоретических знаний об основных понятиях и терминах бюджетирования и управленческого учета с учетом отечественного и мирового опыта в рамках осуществления внутрикорпоративных коммуникаций.

Задачи дисциплины:

- изучение современных методов организации финансового планирования;
- изучение технологии формирования бюджета и последующего контроля и анализа реализации стратегических задач;
- получение практических навыков и умений самостоятельно формировать бюджеты, исходя из особенностей конкретного проекта.

### 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-6 - Способен организовывать деятельность подчиненных структурных подразделений, обеспечивать использование в их деятельности достижений отечественной и зарубежной науки и техники, патентных и научно-информационных материалов, вычислительной и организационной техники и прогрессивных методов выполнения работ	ПК-6.1 - Разрабатывает организационные схемы, сервисные стандарты и процедуры, проводит анализ управленческих ситуаций	Знать: современную концепцию управления проектами Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами Владеть: специальной терминологией проектной деятельности в рамках внутренних корпоративных коммуникаций
	ПК-6.2 - Применяет современные методы и модели менеджмента внутренних коммуникаций	Знать: -основные нормативные акты, регламентирующие проектную деятельность Уметь: разделять деятельность на отдельные взаимозависимые задачи Владеть: методиками обработки данных, используемых в процессе бюджетирования проектов

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина (*модуль*) «Бюджетирование проектов во внутрикорпоративных процессах» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины (*модуля*) необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: Стратегия и планирование во внутрикорпоративных коммуникациях, Документационное обеспечение деятельности компании, Ознакомительная практика.

В результате освоения дисциплины (*модуля*) формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: ESG-отчетность

компаний, Организационно-управленческая практика, Преддипломная практика, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е., 144 академических часа (ов).

### 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	18
3	Семинары	22
3	Экзамен	18
Всего:		58

Объем дисциплины (модуля) в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 86 академических часа(ов).

## 3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Сущность, содержание и назначение бюджетирования и управленческого учета	Предмет и задачи курса. Сущность и содержание бюджетирования. Сметное планирование (бюджетирование): бюджет; функции бюджета; виды бюджетов (генеральные и частные, гибкие и статические). Управленческий учет в мировой и отечественной практике. Управленческий учет как средство обеспечения информацией внутренних пользователей бухгалтерской информации, как средство обеспечения планирования, контроля, и управления на гостиничном предприятии. Значение управленческого учета в современной предпринимательской деятельности. Сравнительная характеристика финансового и управленческого учета. План счетов бухгалтерского и управленческого учета в гостеприимстве. Роль финансового работника и менеджера высшего звена в принятии управленческих решений
2	Организация системы финансового планирования. Современное состояние финансового планирования	Основы планирования. Виды планирования по срокам, назначению, детализации: оперативные планы; административные планы; стратегические планы. Роль финансового планирования в современной системе финансового менеджмента. Цели и задачи финансового планирования. Принципы организации процесса финансового планирования. Организационная структура системы финансового планирования: плановые службы и их

		<p>взаимодействие с другими управленческими подразделениями; структура планово-финансовой службы; распределение полномочий и ответственности. Источники информации для финансового планирования: виды, назначение, особенности сбора и обработки информации. Периодичность сбора информации для целей финансового планирования. Основные требования к информационным источникам. Понятие финансовой структуры организации. Виды центров финансовой ответственности (ЦФО). Реформирование финансовой структуры организации в зависимости от потребностей системы бюджетирования.</p>
3	<p>Бюджетирование как технология финансового планирования</p>	<p>Сущность бюджетирования, преимущества и недостатки использования технологии бюджетирования в финансовом планировании. Понятие бюджета. Виды и типы бюджетов. Стратегическое, тактическое и оперативное бюджетирование. Классическое и скользящее бюджетирование. Понятие системы бюджетного управления. Разработка генерального (главного) бюджета: составные части, их цели и назначение. Оперативный (годовой) бюджет и его составляющие, порядок построения. Финансовый бюджет и его составляющие: порядок построения, взаимосвязь между оперативным и финансовым бюджетом. Контроль и анализ исполнения бюджетов: нулевой уровень анализа на основе статического бюджета; построение и использование гибких бюджетов.</p>
4	<p>Бюджетный процесс и система бюджетирования</p>	<p>Сущность бюджетного процесса. Бюджетный регламент: понятие, составные элементы, порядок разработки. Структура системы бюджетирования. Система норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования. Типовой алгоритм составления бюджета. Автоматизация бюджетного процесса и функционирование системы бюджетного управления</p>
5	<p>Особенности бюджетирования и управленческого учета в структуре деятельности специалиста по внутренним коммуникациям</p>	<p>Прогноз объема продаж и бюджет продаж. Операционные бюджеты: особенности разработки. Бюджет товарных запасов. Бюджеты затрат. Бюджет себестоимости. Финансовые бюджеты: особенности разработки. Инвестиционный бюджет. Бюджеты расчетов с контрагентами. Соотношение финансовых бюджетов и платежного календаря. Мастер-бюджет: особенности разработки. План прибыли. План движения денежных средств. Прогнозный баланс. Финансово-экономическое обоснование управленческих решений на основе данных мастер-бюджета. Факторы технологии и организации производства, влияющие на</p>

		<p>формирование гостиничных услуг и продуктов. Виды услуг и их влияние на формирование структуры центров затрат в деятельности компании. Планирование доходов в бизнесе. Центры доходов. Планирование затрат. Центры затрат. Особенности статей доходов и затрат в бизнесе. Накладные расходы и расходы учредителя. Программирование: существующие программы учета выручки; программы бухгалтерского и управленческого учета, используемые в компаниях, программы учета запасов и списания материальных затрат.</p>
6	Контроль исполнения финансового плана	<p>Организация мониторинга исполнения финансового плана. Основные и дублирующие системы контроля. Отклонения: понятие, виды, подходы к анализу, роль в системе контроля исполнения финансового плана. Возможность использования скользящего (гибкого) бюджета для целей контроля. Маржинальный доход. Точка безубыточности подразделений и предприятия в целом.</p>
7	Использование данных контроля исполнения бюджета при принятии управленческих решений	<p>Процесс принятия управленческих решений: определение целей и задач; поиск альтернативных вариантов решений; контроль и регулирование. Учет отклонений расходов в управленческом учете и анализ абсолютных и относительных отклонений в выполнении бюджетов предприятий. Применение маржинального подхода; решение о прекращении деятельности неприбыльного сегмента; решение купить услугу или производить самим; инновации и модернизации предприятий.</p>

#### 4. Образовательные технологии

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебных занятий	Образовательные технологии
1.	Сущность, содержание и назначение бюджетирования и управленческого учета	<p>Лекция 1.</p> <p>Семинар 1.</p> <p>Самостоятельная работа</p>	<p>Вводная лекция с использованием видеоматериалов</p> <p>Развернутая беседа с обсуждением доклада</p> <p>Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты</p>
2	Организация системы финансового планирования. Современное состояние финансового планирования	<p>Лекция 2.</p> <p>Семинар 2.</p> <p>Самостоятельная работа</p>	<p>Вводная лекция с использованием видеоматериалов</p> <p>Развернутая беседа с обсуждением доклада</p> <p>Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты</p>
3	Бюджетирование как технология финансового	<p>Лекция 3.</p> <p>Семинар 3.</p>	<p>Вводная лекция с использованием видеоматериалов</p>

	планирования	Самостоятельная работа	Развернутая беседа с обсуждением доклада Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
4	Бюджетный процесс и система бюджетирования	Лекция 4. Семинар 4. Самостоятельная работа	Вводная лекция с использованием видеоматериалов Развернутая беседа с обсуждением доклада Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
5	Особенности бюджетирования и управленческого учета в структуре деятельности специалиста по внутренним коммуникациям	Лекция 5 Семинар 5. Самостоятельная работа	Вводная лекция с использованием видеоматериалов Развернутая беседа с обсуждением доклада Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
6	Контроль исполнения финансового плана	Лекция 6 Семинар 6. Самостоятельная работа	Вводная лекция с использованием видеоматериалов Развернутая беседа с обсуждением доклада Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты
7	Использование данных контроля исполнения бюджета при принятии управленческих решений	Лекция 7 Семинар 7. Самостоятельная работа	Вводная лекция с использованием видеоматериалов Развернутая беседа с обсуждением доклада Консультирование и проверка домашних заданий посредством электронной почты

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего



Текущий контроль:		
- опрос	5 баллов	30 баллов
- участие в дискуссии на семинаре	5 баллов	10 баллов
- контрольная работа (темы 1-4)	10 баллов	10 баллов
- контрольная работа (темы 5-7)	10 баллов	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	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		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>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
67-50/ D,E	удовлетворительно/ 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	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.</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, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

#### Примерный перечень вопросов на экзамен

1. Анализ гостиничной отрасли, её движущих сил, ключевых факторов успеха. Анализ конкурентных сил в бизнесе (по Портеру).
2. Гостиничный продукт, его структура и особенности.
3. Основные концепции и понятия экономики в индустрии сервиса.
4. Показатели, характеризующие экономическое состояние предприятия.
5. Формирование и распределение прибыли на предприятиях
6. Оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия индустрии.
7. Показатели рентабельности предприятия индустрии.
8. Характеристика основных разделов бизнес-плана в индустрии.
9. Классификация затрат гостиничного предприятия. Смета затрат. Калькуляция себестоимости.
10. Доход предприятия, его сущность и значение. Виды доходов предприятия.
11. Экономическая природа и источники образования прибыли.
12. Порог рентабельности: сущность и методика его определения. Запас финансовой прочности предприятия.
13. Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности.
14. Специфические показатели экономической эффективности деятельности компаний в бизнесе.
15. Программные продукты для бизнеса.
16. Программные продукты для финансового менеджмента в бизнесе.
17. Управленческий учет в информационной системе бухгалтерского учета.
18. Роль бухгалтера-аналитика в бюджетном процессе.
19. Характеристика информации, предоставляемой бухгалтерским управленческим учетом.
20. Проблемы взаимодействия (согласования) финансового и управленческого учет.

21. Точка безубыточности. Маржинальный доход. Порог рентабельности, запас финансовой прочности.
22. Управление бюджетным процессом на предприятии.
23. Порядок составления и принятия бюджета.
24. Операционные бюджеты: бюджет продаж; бюджеты производства, ресурсов, запасов и затрат; бюджеты накладных затрат.
25. Построение системы гибкого (скользящего) бюджетирования.
26. Контроль исполнения бюджета - функции и задачи.
27. Анализ отклонений и формирования гибких смет.
28. Организационная структура системы финансового планирования и бюджетирования.
29. Центры возникновения затрат. Центры ответственности. Центры рентабельности.
30. Источники информации для финансового планирования
31. Понятие бюджетного управления.
32. Бюджетный регламент – составные элементы и порядок разработки.
33. Финансовое обоснование управленческих решений.
34. Планирование доходов бюджета
35. Расходная часть бюджета – нормы расходов, прямые расходы и косвенные.
36. Автоматизация бюджетного процесса – плюсы и минусы.
37. Безубыточность подразделений предприятия – как сформулировать?
38. Участие менеджмента предприятия в разработке бюджета и контроле за ходом его выполнения.
39. Особенности гостиничных технологий и их влияние на составление бюджета.
40. Учет отклонений в выполнении бюджетных показателей и его влияние на принятие управленческих решений

#### **Примерная тематика контрольных работ:**

1. Зависимость гостиничного бизнеса от факторов внешней среды
2. Факторы, влияющие на инвестиционную политику предприятия
3. Прогнозирование как фактор минимизации рисков на предприятии
4. Бюджетирование как составная часть финансового планирования производства
5. Финансовое планирование на туристском предприятии
6. Бизнес-планирование как основа стратегии создания/развития предприятия (на примере)
7. Система аналитических показателей, используемых при планировании деятельности (на примере)
8. Финансовый и бухгалтерский учет, базовые определения, нормативная база системы учета для индустрии.
9. Варианты стратегии ценообразования в гостиничном бизнесе. Факторы, влияющие на ценообразование (на примере).
10. Определение основных показателей финансово-хозяйственной деятельности.
11. Определение объемных показателей: проходимость и средний чек, товарооборот, выручка и операционная прибыль по видам услуг на квадратный метр / единицу оборудования / единицу персонала / точку, коэффициент корреляции и др.
12. Определение объемных показателей в бизнесе, валовый доход, прочие доходы, издержки обращения, прибыль и рентабельность.
13. Операционный цикл и его составляющие в хозяйстве.
14. Варианты классификации и группировки затрат в бизнесе: по местам возникновения (подразделения по работе с клиентами, вспомогательные и обслуживающие подразделения), видам услуг, видам затрат и статьям калькуляции.
15. Специфика формирования (калькулирования) себестоимости услуг, факторы, влияющие на себестоимость.

16. Маржинальный подход и расчет точки безубыточности, эффект операционного рычага.

17. Требования к информации и источники информации, особенности сопоставления информации, план-факторный анализ и корректировка гостиничных планов (на примере).

18. Бюджет отеля: структура, состав форматов, основные показатели, последовательность составления бюджетов.

19. Показатели, используемые для расчета доходов и затрат по видам операционных бюджетов.

20. Детализация бюджета доходов и расходов по видам услуг и центрам ответственности.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Список источников и литературы

#### Источники

##### Основные

Лукаевич, И. Я. Финансовый менеджмент. В 2 ч. Ч. 1. Основные понятия, методы и концепции: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: для студ. вузов, обуч. по напр. "Финансовый менеджмент" / И.Я. Лукаевич. - Москва: Юрайт, 2017. - 378 с. - Текст : непосредственный. Лукаевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукаевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 377 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488925>

Лукаевич, И. Я. Финансовый менеджмент. В 2 ч. Ч. 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: для студ. вузов, обуч. по напр. "Финансовый менеджмент" / И.Я. Лукаевич. - Москва: Юрайт, 2017. - 304 с. - Текст : непосредственный. Лукаевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Инвестиционная и финансовая политика фирмы : учебник и практикум для вузов / И. Я. Лукаевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 304 с. — (Высшее образование). — Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492680>

##### дополнительные

"ГОСТ Р 55.0.06-2021. Национальный стандарт Российской Федерации. Управление активами. Руководство по обеспечению согласованности финансовой и нефинансовой деятельности при управлении активами" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 23.06.2021 N 577-ст)

Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 N ИН-06-28/143 "О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах"

Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 N ИН-06-28/143 "О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах"

#### Литература

##### Основная

Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 170 с. (Научная мысль; Экономика). ISBN 978-5-16-006720-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/405515>

Дополнительная

Григорьев, А. В. Бюджетирование в коммерческой организации [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Григорьев, С. Л. Улина, И. Г. Кузьмина. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012. - 136 с. - ISBN 978-5-7638-2438-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/442048>

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, 2022. — 112 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_5c78d9cacd5de2.48675174. - ISBN 978-5-16-015981-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1730501>

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

Единый портал бюджетной системы Российской Федерации «Электронный бюджет»  
<http://budget.gov.ru/>

iTeam - <https://blog.iteam.ru/byudzhetrovanie-v-10-shemah/>  
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

## 6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsu.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

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
4. Cambridge University Press

5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

3. Консультант Плюс
4. Гарант

## **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 семинарских

Тема 1 Сущность, содержание и назначение бюджетирования и управленческого учета.

Вопросы для обсуждения:

Что такое Бюджет? Что такое бюджетирование? Основы управленческого учета. Отличия управленческого учета от бухгалтерского. Управленческий учет как средство обеспечения менеджмента бухгалтерской и управленческой информацией, как средство обеспечения планирования, контроля, и управления на предприятии.

Список литературы:

Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 170 с. (Научная мысль; Экономика). ISBN 978-5-16-006720-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/405515>

Тема 2 Организация системы финансового планирования. Современное состояние финансового планирования.

Вопросы для обсуждения:

Основы планирования. Виды планирования – долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное. Какие задачи ставятся перед финансовым планированием? Система финансового планирования - участие финансовой службы гостиничного предприятия; распределение полномочий и ответственности между менеджментом в процессе бюджетирования и контроля. Изучение источников информации для финансового планирования. Что такое центры финансовой ответственности и виды ЦФО? Реинжиниринг финансовой структуры организации в зависимости от автоматизации системы бюджетирования.

Список литературы:

Литература

Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 170 с. (Научная мысль; Экономика). ISBN 978-5-16-006720-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/405515>

Тема 3 Бюджетирование как технология финансового планирования.

Вопросы для обсуждения:

Понятие бюджета предприятия. Виды и типы бюджетов. Чем отличаются классическое и скользящее (гибкое) бюджетирование. В чем принцип системы бюджетного управления? Что такое оперативный или операционный (годовой) бюджет и его составляющие, порядок построения. Финансовый бюджет и его составляющие, взаимосвязь между оперативным и финансовым бюджетом. Как организовать контроль и анализ исполнения бюджетов?

Список литературы:

Литература

Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 170 с. (Научная мысль; Экономика). ISBN 978-5-16-006720-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/405515>

Тема 4 Бюджетный процесс и система бюджетирования.

Вопросы для обсуждения:

В чем сущность бюджетного процесса.? От чего зависит бюджетный регламент? Разработка системы норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования. Как организовать автоматизацию бюджетного процесса на предприятии?

Список литературы:

Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 170 с. (Научная мысль; Экономика). ISBN 978-5-16-006720-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/405515>

Тема 5 Особенности бюджетирования и управленческого учета.

Вопросы для обсуждения:

В чем суть прогноза объема продаж и бюджета продаж. Особенности разработки. операционных бюджетов. Финансовые бюджеты: особенности разработки. Мастер-бюджет – что включает? Как принимаются управленческие решения и финансово-экономическое обоснование решений на основе данных бюджета? Виды услуг и их превращение в центры доходов, центры затрат в деятельности. Особенности планирования доходов в бизнесе. Планирование затрат. Центры затрат. Накладные расходы и расходы учредителя. Как используется программирование в бюджетном процессе? Существующие программы учета выручки; программы бухгалтерского и управленческого учета, используемые на предприятиях.

Список литературы:

Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 170 с. (Научная мысль; Экономика). ISBN 978-5-16-006720-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/405515>

Тема 6 Контроль исполнения финансового плана.



Вопросы для обсуждения:

Особенности мониторинга контроля финансового плана. Виды отклонений - абсолютные и относительные. Анализ отклонений. Каковы возможности использования скользящего (гибкого) бюджетирования для целей контроля? Маржинальный доход. Как определить точку безубыточности подразделений и предприятия в целом?

Список литературы:

Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>

Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е.А. Иванов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 170 с. (Научная мысль; Экономика). ISBN 978-5-16-006720-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/405515>

Материально-техническое обеспечение занятия:

- доска меловая
- компьютер и проектор.

## 9.2 Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Требования к выполнению письменных работ: введение, основная часть, список литературы. Работа оформляется в соответствии с общими требованиями к оформлению письменных работ в РГГУ: <http://liber.rsuh.ru/?q=node/1648>.

Распределение тем презентации между студентами и консультирование обучаемых по выполнению письменной работы осуществляется также как и по реферату.

Приступая к подготовке работы в виде электронной презентации необходимо исходить из целей презентации и условий ее прочтения, как правило, такую работу обучаемые представляют преподавателю на проверку по электронной почте, что исключает возможность дополнительных комментариев и пояснений к представленному материалу. В данной учебной дисциплине в презентации важно показать основные ресурсы для развития туризма, а также созданные на этих ресурсах туристские центры, курорты и крупные туристские маршруты.

По согласованию с преподавателем, материалы письменной работы и презентации студент может представить на CD/DVD-диске (USB флэш-диске).

Электронные презентации выполняются в программе MS PowerPoint в виде слайдов в следующем порядке:

- титульный лист с заголовком темы и автором исполнения презентации;
- план презентации (5-6 пунктов - это максимум);
- основная часть (не более 10 слайдов);
- заключение (вывод);

Общие требования к стилевому оформлению презентации:

- дизайн должен быть простым и лаконичным;
- основная цель - читаемость, а не субъективная красота. При этом не надо впадать в другую крайность и писать на белых листах черными буквами - не у всех это получается стильно;
- цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов;
- всегда должно быть два типа слайдов: для титульных, планов и т.п. и для основного текста;
- размер шрифта должен быть: 24-54 пункта (заголовки), 18-36 пунктов (обычный текст);
- текст должен быть свернут до ключевых слов и фраз. Полные развернутые предложения на слайдах таких презентаций используются только при цитировании. При

необходимости, в поле «Заметки к слайдам» можно привести краткие комментарии или пояснения.

- каждый слайд должен иметь заголовок;
- все слайды должны быть выдержаны в одном стиле;
- на каждом слайде должно быть не более трех иллюстраций;
- слайды должны быть пронумерованы с указанием общего количества слайдов;
- использовать встроенные эффекты анимации можно только, когда без этого не обойтись. Обычно анимация используется для привлечения внимания слушателей (например, последовательное появление элементов диаграммы).

• списки на слайдах не должны включать более 5-7 элементов. Если элементов списка все-таки больше, их лучше расположить в две колонки. В таблицах не должно быть более четырех строк и четырех столбцов - в противном случае данные в таблице будут очень мелкими и трудно различимыми.

### **Требования к контрольной работе**

Контрольная работа представляет собой один из видов самостоятельной работы обучающихся. По сути – это изложение ответов на определенные теоретические вопросы по учебной дисциплине, а также решение практических задач. Контрольные проводятся для того, чтобы развить у обучающихся способности к анализу научной и учебной литературы, умение обобщать, систематизировать и оценивать практический и научный материал, укреплять навыки овладения понятиями определенной науки и т. д. При оценке контрольной преподаватель руководствуются следующими критериями:

- работа была выполнена автором самостоятельно;
- обучающийся подобрал достаточный список литературы, которая необходима для осмысления темы контрольной;
- автор сумел составить логически обоснованный план, который соответствует поставленным задачам и сформулированной цели;
- обучающийся анализирует материал;
- контрольная работа отвечает всем требованиям четкости изложения и аргументированности, объективности и логичности, грамотности и корректности;
- обучающийся сумел обосновать свою точку зрения;
- контрольная работа соответствует всем требованиям по оформлению;
- автор защитил контрольную и успешно ответил на все вопросы преподавателя.

Контрольная работа, выполненная небрежно, не по своему варианту, без соблюдения правил, предъявляемых к ее оформлению, возвращается без проверки с указанием причин, которые доводятся до обучающегося. В этом случае контрольная работа выполняется повторно.

При выявлении заданий, выполненных несамостоятельно, преподаватель вправе провести защиту студентами своих работ. По результатам защиты преподаватель выносит решение либо о зачете контрольной работы, либо об ее возврате с изменением варианта. Защита контрольной работы предполагает свободное владение студентом материалом, изложенным в работе и хорошее знание учебной литературы, использованной при написании.

## **9.3 Иные материалы**

### **Тематика самостоятельных исследований:**

Предлагается проработка ESG и иных нефинансовых отчетов компаний в сфере туризма и смежных отраслях по вопросам устойчивого туризма.

Общие представления об ESG отчетности. Отчеты о выбросах парниковых газов в туризме. Использование энергоресурсов. Использование водных ресурсов. Экологические операции в туризме. Управление влиянием на климат. Снижение климатических рисков.

Коэффициенты доходов менеджмента туристских компаний. Гендерные параметры в туристской индустрии. Текучесть кадров в туристской индустрии. Соотношение постоянных и сезонных работников в туризме. Степень травматизма и безопасности в туризме. Вопросы обеспечения здоровья и безопасности в туризме. Вовлечение местного населения в туристские проекты.

Разнообразие и независимость консалтинговых кругов в туризме. Коллаборация с представителями туристической индустрии. Конфиденциальность данных туристов. Внешние гарантии. Открытость туристической компании к внешним корпоративным трансформациям. Инициативы UNWTO, АСИ, РСПП в области устойчивого развития компаний сферы услуг и требования к формированию ESG отчетности.

Параметры WWF России для устойчивости туризма. Составление и публикация ESG отчетности туристических компаний и туристических дестинаций.

## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Бюджетирование проектов во внутрикорпоративных процессах» реализуется на факультете востоковедения и социально-коммуникативных наук кафедрой общественных связей, туризма и гостеприимства.

Цель дисциплины - приобретение студентами теоретических знаний об основных понятиях и терминах бюджетирования и управленческого учета с учетом отечественного и мирового опыта в рамках осуществления внутрикорпоративных коммуникаций.

Задачи дисциплины:

- изучение современных методов организации финансового планирования;
- изучение технологии формирования бюджета и последующего контроля и анализа реализации стратегических задач;
- получение практических навыков и умений самостоятельно формировать бюджеты, исходя из особенностей конкретного проекта.

Дисциплина (*модуль*) направлена на формирование следующих компетенций:

ПК-6.1 - Разрабатывает организационные схемы, сервисные стандарты и процедуры, проводит анализ управленческих ситуаций

ПК-6.2 - Применяет современные методы и модели менеджмента внутренних коммуникаций

В результате освоения дисциплины (*модуля*) обучающийся должен:

Знать: современную концепцию управления проектами

Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций по управлению проектами

Владеть: специальной терминологией проектной деятельности в рамках внутренних корпоративных коммуникаций

По дисциплине (*модулю*) предусмотрена промежуточная аттестация в форме *экзамена*.

Общая трудоемкость освоения дисциплины (*модуля*) составляет 3 зачетные единицы.