

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

модуля(курса)

### «Бюджетирование»

#### 1. АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Бюджетирование» является дисциплиной специализации программы и включает учебный материал, способствующий формированию у слушателей теоретических знаний и практических навыков, исходя из запросов внешних и внутренних пользователей в современных условиях хозяйствования.

**Цель.** Формирование теоретических знаний и целостного представления о системе бюджетного управления в организации в условиях современного рынка.

#### 2. СОДЕРЖАНИЕ

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы с указанием кол-ва часов, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
1.	2.	3.
1.	Тема 1. Бюджетирование в системе планирования организации.	1 Основные аспекты финансовой деятельности хозяйствующих субъектов. Роль планирования в Финансовой деятельности хозяйствующих субъектов Сущность бюджетирования, преимущества и недостатки Использования технологии бюджетирования в финансовом планировании. (0,25 часа)
2.	Тема 2. Организация Системы бюджетирования предприятия. Бюджетный процесс и система бюджетирования.	1 Понятие системы бюджетного управления. Функции бюджетирования. Понятие финансовой структуры организации. Виды центров финансовой ответственности (ЦФО). Реформирование финансовой структуры организации в зависимости от потребностей. (0,25 часа)
3.	Тема 3. Практика бюджетирования.	Система функциональных и операционных бюджетов. Форматы бюджетов и бюджетная классификация. (0,5 часа)
4.	Тема 4. Особенности составления финансовых бюджетов.	Понятие финансового бюджета, принцип составления и контроля. Взаимосвязь операционных, инвестиционных и финансовых бюджетов. (0,5 часа)
5.	Тема 5. Бюджетный контроль и анализ отклонений.	Формы и виды контроля. Объекты контроля. Организация мониторинга исполнения финансового плана. Основные и дублирующие системы контроля. (0,5 часа)
6.	Практические занятия (семинары)	Вопросы для изучения на семинарских занятиях По теме №1: 1. Понятие бюджета. Виды и типы бюджетов. 2. Стратегическое, тактическое и оперативное бюджетирование. 3. Классическое и скользящее бюджетирование. (2,5 часа) По теме №2: 1. Системы бюджетирования.

		<p>2. Организация финансового планирования без реформирования финансовой структуры путем адаптации системы бюджетирования</p> <p>3. Бюджетный регламент: понятие, составные элементы, порядок разработки.</p> <p>4. Структура системы бюджетирования.</p> <p>(2,5 часа)</p> <p>По теме №3:</p> <p>1. Типология бюджетов.</p> <p>2. Принцип разработки мастер-бюджета.</p> <p>3. Информационная база бюджетов.</p> <p>4. Определенность относительно деталей бюджета.</p> <p>(3 часа)</p> <p>По теме №4:</p> <p>1. Практика составления бюджета движения денежных средств.</p> <p>2. Платежный календарь.</p> <p>3. Методы сглаживания</p> <p>4. Кассовых разрывов, инструменты мобилизации финансовых ресурсов.</p> <p>(3 часа)</p> <p>По теме №5:</p> <p>1. Отклонения: понятие, виды, подходы к анализу, роль в системе контроля исполнения финансового плана.</p> <p>2. Управление кассовыми разрывами, остатком денежных средств на предприятии</p> <p>(3 часа)</p>
7.	Самостоятельная работа	<p>Вопросы для самостоятельной подготовки</p> <p>1. Система норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования.</p> <p>2. Критерии эффективности системы бюджетирования.</p> <p>3. Типовой алгоритм составления бюджета.</p> <p>4. Автоматизация бюджетного процесса.</p> <p>5. Инструменты и критерии балансировки бюджета.</p> <p>6. Сценарное планирование.</p> <p>7. Бюджетный анализ в условиях неопределенности и рисков.</p> <p>8. Трансфертное финансирование в холдингах, группах и объединениях компаний.</p> <p>9. Бюджетирование в кредитных организациях и финансово-инвестиционных компаниях.</p> <p>10. Формирование оптимальной структуры привлечения финансовых ресурсов.</p> <p>11. Управление стоимостью компании с использованием инструментов бюджетного анализа</p> <p>(20 часов)</p>

### 3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

*(формы аттестации, оценочные и методические материалы)*

Промежуточная аттестация представляет собой зачет, который проводится по билетам, включающим в себя по 2 теоретических вопроса. Для сдачи зачета слушатель должен подготовить ответы на следующие вопросы курса:

1. Роль планирования в финансовой деятельности хозяйствующих субъектов
2. Преимущества и недостатки использования технологии бюджетирования в финансовом планировании.
3. Классическое и скользящее бюджетирование.
4. Функции бюджетирования.
5. Создание финансовой структуры.
6. Бюджетный регламент. Критерии эффективности системы бюджетирования.
7. Типовой алгоритм составления бюджета.
8. Автоматизация бюджетного процесса.
9. Система функциональных и операционных бюджетов.
10. Форматы бюджетов и бюджетная классификация.
11. Принцип разработки мастер-бюджета.
12. Информационная база бюджетов.
13. Инструменты и критерии балансировки бюджета.
14. Сценарное планирование.
15. Принцип составления и контроля финансового бюджета.
16. Взаимосвязь операционных, инвестиционных и финансовых бюджетов.
17. Практика составления бюджета движения денежных средств.
18. Платежный календарь.
19. Трансфертное финансирование в холдингах, группах и объединениях компаний.
20. Бюджетирование в кредитных организациях и финансово-инвестиционных компаниях.
21. Организация мониторинга исполнения финансового плана.
22. Основные и дублирующие системы контроля.
23. План-факт анализ бюджета.
24. Управление кассовыми разрывами, остатком денежных средств на предприятии.
25. Сущность бюджетирования, роль бюджетов в принятии финансовых решений.
26. Назначение, цели и задачи бюджетирования; Функции бюджетирования.
27. Зависимость целей бюджетирования от целей предприятия.
28. Общая классификация бюджетов.
29. Классификация затрат и способы планирования прямых расходов в различных видах бюджетов.
30. Классификация затрат и способы планирования накладных расходов в различных видах бюджетов.
31. Операционные бюджеты: бюджет продаж, производственный бюджет, бюджет запасов готовой продукции, бюджет прямых материальных затрат, бюджет прямых затрат.
32. Операционные бюджеты: бюджеты общепроизводственных, коммерческих, управленческих расходов.
33. Последовательность разработки основных бюджетов и их взаимосвязь.
34. Понятие финансовой структуры. Классификация субъектов финансовой структуры.
35. Бюджетный регламент.
36. Бюджетный период и минимальный бюджетный период.
37. Порядок составления и утверждения бюджетов (бюджетный цикл).
38. Основные компоненты системы управления бюджетами.
39. Субъекты управления бюджетами.
40. Организация «арбитража» и контроля над исполнением бюджетов.
41. Система нормативных документов бюджетирования.
42. Показатели процесса и показатели целей, сущность, порядок разработки.
43. Бюджетное управление и взаимосвязь с другими инструментами управления.
44. Объект бюджетирования.
45. Методы сбора и обработки информации для целей бюджетирования.
46. Финансовые цели организации и контрольные показатели деятельности компании.
47. 23 Принципы эффективного бюджетирования.

48. Внутрифирменные стандарты и положения.
49. Разграничение понятий финансовой и организационной структуры.
50. Типы центров финансовой ответственности.
51. Состав и назначение операционных и вспомогательных бюджетов, общая взаимосвязь с основными бюджетами.
52. Бюджет продаж и подходы к прогнозированию.
53. Основные факторы, влияющие на объём продаж и формирование цены.
54. Бюджет производства и бюджет запасов готовой продукции: назначение и упрощенный порядок построения.
55. Бюджет прямых затрат на материалы и бюджет производственных запасов, график оплаты приобретённых материалов.
56. Бюджет прямых затрат на оплату труда и график выплаты заработной платы.
57. Бюджет накладных затрат и прочие операционные бюджеты.
58. Назначение и упрощенный порядок составления вспомогательных бюджетов, кредитный, налоговый и инвестиционный план.
59. Взаимосвязь статей операционных и вспомогательных бюджетов со статьями в основных бюджетах.
60. Интерпретация результатов исполнения бюджета и разработка мероприятий. Мониторинг и корректировка бюджета. Гибкий бюджет.

#### **Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модуля**

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
1	Промежуточный контроль. 1. Бюджетирование	Владеет терминологией и теорией Бюджетирования	Зачет/Устный опрос

#### **Критерии оценки**

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
	Промежуточный контроль. Бюджетирование	<p>Зачтено. Хороший уровень подготовки, Слушатель дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, могут допускаться неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы. Слушатель посещал практические занятия.</p> <p>Не зачтено. Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Слушатель дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Слушатель пропустил большую часть практических занятий.</p>	Зачет/устный опрос

## **4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ**

### **4.1 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы:**

Для эффективного освоения компетенций, формируемых учебной дисциплиной важно использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

Изучение учебной дисциплины предполагает наличие аудиторной и самостоятельной видов работ слушателей. В ходе практических занятий рассматриваются бизнес-кейсы, практические задачи, наиболее сложные ситуации из практики с целью наиболее полного овладения умениями и навыками.

Лекции по учебной дисциплине призваны формировать знания, предусмотренные учебной программой, и включают теоретическую базу ведения по курсу Бюджетирование и прогнозирование, на базе которой строятся прикладные аспекты.

Освоение дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной внеаудиторной работы, которую слушатели должны выполнять как индивидуально, так и в малых группах. Наряду с проработкой основной литературы (глав базового учебника) предусмотрено самостоятельное чтение дополнительной литературы (статей и других научных публикаций), а также проведение анализа кейсов, которые обсуждаются в ходе дискуссий на практических занятиях.

Практические занятия в малых группах и самостоятельная внеаудиторная работа направлены на выработку навыков экономического анализа деятельности предприятий и формирования профессиональных компетенций, установленных в соответствии с целями и задачами дисциплинами.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;
- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, электронных библиотек, методических разработок, специальной и научной литературы;
- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа слушателей включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде творческих заданий
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к зачету по курсу «Бюджетирование».

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

#### **4.2. Содержание комплекта учебно-методических материалов.**

конспект лекций по курсу Банкротство организаций

[https://thelib.ru/books/alla\\_vitkalova/byudzhetrovanie\\_i\\_kontrol\\_zatrat\\_v\\_organizacii.html](https://thelib.ru/books/alla_vitkalova/byudzhetrovanie_i_kontrol_zatrat_v_organizacii.html)

[https://thelib.ru/books/a\\_n\\_egorushkov/byudzhetrovanie\\_kak\\_tehnologiya\\_upravleniya\\_teooreticheskie\\_osnovy\\_i\\_koncepcii.html](https://thelib.ru/books/a_n_egorushkov/byudzhetrovanie_kak_tehnologiya_upravleniya_teooreticheskie_osnovy_i_koncepcii.html)

#### **4.3. Используемые образовательные технологии.**

Применяются методы проблемного и интерактивного обучения.

#### **4.4. Литература.**

*а) 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, 2023. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513593>

Низовкина, Н. Г. Управление затратами предприятия (организации) : учебное пособие для вузов / Н. Г. Низовкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 178 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11415-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531817>

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, 2023. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07602-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/513594>

Сергеев, А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. — 5-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 442 с. — (Высшее образование). —

ISBN 978-5-534-16062-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530364>.

*б) дополнительная литература*

Бобылева, А. З. Управление оборотным капиталом : учебник для вузов / А. З. Бобылева, О. М. Пеганова ; под редакцией А. З. Бобылевой. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 251 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17021-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532201>

Казакова, Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 209 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08793-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494714>

Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях / О.Н. Волкова. - М. : Финансы и статистика, 2007 - 272 с. -[Электронный ресурс]. - URL:<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=225782>

Коммерческая деятельность : учебник и практикум для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова, С. В. Земляк, В. В. Синяев. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 394 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16955-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532110>

Пименов, Н. А. Налоговый менеджмент : учебник для вузов / Н. А. Пименов. — 3-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14757-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511228>

**4.5. Материально-технические условия реализации программы:**

**Материально-техническая база**

№ п.п.	Наименование модуля (тем, разделов)	Материально-технические условия для реализации программ (наличие лабораторий, производственных участков и т.п. по профилю программы профессиональной переподготовки)
1.	Тема 2. Организация Системы бюджетирования предприятия. Бюджетный процесс и система бюджетирования.	Реализация дисциплины предполагает наличие: - аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым мультимедийным оборудованием; - операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office и свободно распространяемого программного обеспечения. В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.
2.	Тема 3. Практика бюджетирования.	
3.	Практические занятия (семинары)	