

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,  
канцелярия образования –  
первый проректор

Хагуров Т.А.

2019 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.В.08 БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

|                                   |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| Направление                       | 38.03.02 Менеджмент   |
| Профиль                           | Финансовый менеджмент |
| Программа подготовки              | Прикладная            |
| Форма обучения                    | Заочная               |
| Квалификация (степень) выпускника | Бакалавр              |

Краснодар 2019

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)**

### **1.1 Цель дисциплины.**

Цель дисциплины – формирование у студентов системного представления и знаний в области бюджетирования и финансового планирования в коммерческой организации, составления и обоснования прогнозов динамики развития организации для повышения эффективности деятельности в процессе реализации управленческих решений.

### **1.2 Задачи дисциплины**

1. дать теоретические знания в области стратегического управления, краткосрочного планирования и бюджетирования финансовой деятельности, теоретические основы формирования и проведения анализа денежных потоков, включая технологию анализа движения денежных средств организации;

2. освоить методы поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, а также координации реализации управленческих решений в области функционального менеджмента с помощью методического инструментария;

3. изучить зарубежный опыт и возможности его применения в российской практике, показав основные проблемы в области планирования и бюджетирования на предприятии и пути их решения;

4. развить навыки количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;

5. научить координировать предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

### **1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.**

Дисциплина «Бюджетирование» является дисциплиной по выбору вариативной части блока Б1 дисциплины (модули) высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» квалификация (степень) «бакалавр». Дисциплина предназначена для бакалавров профиля «Финансовый менеджмент» изучаемая дисциплина является важным элементом формирования системы знаний современных специалистов в области управления организациями, в частности, в области финансового управления и планирования.

Дисциплина опирается на знания, навыки и компетенции, приобретенные в результате изучения дисциплин: «Корпоративные финансы», «Финансовый менеджмент: исторический аспект», «Теория организации», «Основы менеджмента», «Теория статистики» и ряд других, изучаемых в соответствии с программой подготовки.

Знания, умения и навыки, полученные в ходе изучения дисциплины, могут быть использованы при изучении дисциплин «Управление денежными потоками организации», «Краткосрочная финансовая политика предприятия», при подготовке выпускной квалификационной работы, прохождении НИР, преддипломной практики и в практической деятельности.

### **1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций

| № п.п. | Индекс компетенции | Содержание компетенции (или её части)  | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны |                    |                       |
|--------|--------------------|--|---|--------------------|-----------------------|
|        |                    |  | знать   | уметь              | владеть               |
| 1      | ПК-7               | владением навыками поэтапного контроля | - методы поэтапного   | - применять методы | - навыками поэтапного |

| № п.п. | Индекс компетенции | Содержание компетенции (или её части)  | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны  |   |  |
|--------|--------------------|--|--|---|--|
|        |                    |  | знать  | уметь   | владеть  |
|        |                    | реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;<br>- методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;<br>- координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ | контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов;<br>- умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента |
|        | ПК-10              | владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления   | - методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к   | - применять методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным   | - навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей  |

| № п.п. | Индекс компетенции | Содержание компетенции (или её части)   | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны   |   |   |
|--------|--------------------|---|---|---|---|
|        |                    |   | знать   | уметь   | владеть   |
|        |                    |   | конкретным задачам управления   | задачам управления  | путем их адаптации к конкретным задачам управления  |
|        | ПК-19              | владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками | - приемы координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности и выполнения бизнес-плана всеми участниками | - координировать предпринимательскую деятельность в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками | - навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками |
|        |                    |   |   |   |   |

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач.ед. (72 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице

| Вид учебной работы   | Всего часов | Курс      |
|--|-------------|-----------|
|  |             | 3         |
| <b>Контактные часы, в том числе</b>  |             |           |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>  | <b>8</b>    | <b>8</b>  |
| Занятия лекционного типа   | 4           | 4         |
| Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)   | 4           | 4         |
| Лабораторные занятия   | -           | -         |
| <b>Иная контактная работа:</b>   |             |           |
| Контролируемая самостоятельная работа (КСР)  | -           | -         |
| Промежуточная аттестация (ИКР)   | 0,2         | 0,2       |
| <b>Самостоятельная работа, в том числе</b>   |             |           |
| Выполнение индивидуальных заданий (подготовка докладов-сообщений, подготовка к выполнению расчетно-графических заданий)  | 12          | 12        |
| Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к семинарским занятиям. Подготовка к решению задач и тестов. | 48          | 48        |
| Подготовка к текущему контролю   | 3,8         | 3,8       |
| <b>Контроль:</b>   |             |           |
| Подготовка к экзамену  | -           | -         |
| <b>Общая трудоемкость</b>  | <b>час</b>  | <b>72</b> |

|  |   |            |            |
|--|---|------------|------------|
|  | <b>в том числе<br/>контактная работа.</b> | <b>8,2</b> | <b>8,2</b> |
|  | <b>зач. ед</b>                            | <b>2</b>   | <b>2</b>   |

## 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 5 семестре

| №<br>раздела | Наименование тем                           | Количество часов |                   |    |    |                             |
|--------------|--|------------------|-------------------|----|----|-----------------------------|
|              |  | Всего            | Аудиторная работа |    |    | Внеаудиторная работа<br>СРС |
|              |  |                  | Л                 | ПЗ | ЛР |                             |
| 1            | 2  | 3                | 4                 | 5  | 6  | 7                           |
| 1.           | Теоретические основы бюджетного управления | 12               | 1                 | 1  | -  | 10                          |
| 2.           | Технология формирования бюджета            | 27               | 1                 | 1  | -  | 25                          |
| 3.           | Центры финансовой ответственности          | 12               | 1                 | 1  | -  | 10                          |
| 4.           | Внедрение системы бюджетирования           | 17               | 1                 | 1  | -  | 15                          |
|              | <i>Итого по дисциплине:</i>                | 68               | 4                 | 4  | -  | 60                          |

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов(тем) дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа.

| №  | Наименование раздела(темы)                 | Содержание раздела (темы)  | Форма текущего контроля |
|----|--|--|-------------------------|
| 1  | 2  | 3  | 4                       |
| 1. | Теоретические основы бюджетного управления | 1. Бюджетирование как управленческая технология<br>2. Определение бюджета<br>3. Развитие системы бюджетирования<br>4. Принципы бюджетного управления | Контрольные вопросы     |
| 2. | Технология формирования бюджета            | 1. Комплексная модель бюджетирования<br>2. Разработка операционного бюджета<br>3. Подходы к составлению бюджетов                                     | Контрольные вопросы     |
| 3. | Центры финансовой ответственности          | 1. Типы центров ответственности<br>2. Формирование ЦФО<br>3. Структурирование ЦФО и образование финансовой структуры                                 | Контрольные вопросы     |
| 4. | Внедрение системы бюджетирования           | 1. Этапы проектирования и внедрения системы бюджетного управления<br>2. Проблемы внедрения системы   | Контрольные вопросы     |

|  |                |  |
|--|----------------|--|
|  | бюджетирования |  |
|--|----------------|--|

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

| №  | Наименование раздела                       | Тематика практических занятий (семинаров)   | Форма текущего контроля |
|----|--|---|-------------------------|
| 1  | 2  | 3   | 4                       |
| 1. | Теоретические основы бюджетного управления | Занятие 1 (1 час)<br>1) Устный опрос по теме: Бюджетирование – сущность, функции; Бюджет предприятия; Нормативный метод планирования; Методы прогнозирования финансовых показателей   | О                       |
| 2. | Технология формирования бюджета            | Занятие 2 (1 час)<br>1) Устный опрос по теме: состав и структура финансового бюджета, состав и структура операционного бюджета, состав и структура баланс движения денежных средств, назначение плана движения денежных средств, баланс доходов и расходов<br>2) Задачи и РГЗ<br>3) Практико-ориентированный проект | О, 3, РГЗ, ПП           |
| 3. | Центры финансовой ответственности          | Занятие 3 (1 час)<br>1) Круглый стол: «Основные задачи построение финансовой структуры компании»<br>2) Задачи<br>3) Устный опрос по теме  | КС, 3, О                |
| 4. | Внедрение системы бюджетирования           | Занятие 4 (1 час)<br>1) Круглый стол на тему: «Проблемы внедрения системы бюджетирования»<br>2) Устный опрос по теме  | КС, О                   |

3 – задачи, ПП- практико-ориентированный проект, РГЗ- расчетно-графическое задание, КС-круглый стол, О-устный опрос.

### 2.3.3 Лабораторные занятия

Лабораторные занятия - не предусмотрены

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовая работа (проект) – не предусмотрены.

### 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

| №  | Вид СРС    | Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы |
|----|------------|---|
| 1  | 2          | 3   |
| 1. | Выполнение | Методические указания по выполнению самостоятельной                                       |

|    |  |   |
|----|--|---|
|    | индивидуальных заданий (подготовка докладов-сообщений, подготовка к выполнению расчетно-графических заданий)   | работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a><br>Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>  |
| 2. | Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к семинарским занятиям. Подготовка к решению задач и тестов. | Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a><br>Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a> |
| 3. | Подготовка к текущему контролю   | Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>   |

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии.**

В процессе изучения дисциплины лекции, семинары, практические занятия, консультации являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной технологии.

Лекции излагаются в виде презентации с использованием мультимедийной аппаратуры. Данные материалы в электронной форме передаются студентам.

Основной целью практических занятий является разбор практических ситуаций. Дополнительной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала. На практических занятиях также осуществляется проверка выполнения заданий.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки используются при освоении дисциплины в учебном процессе активные и интерактивные (взаимодействующие) формы проведения занятий. При реализации различных видов учебной работы (лекций и практических занятий) используются следующие образовательные технологии:

- лекция;
- опрос;
- задачи;
- круглый стол;
- расчетно-графическое задание;
- практико-ориентированный проект.

| Семестр | Вид занятия (Л, ПР, ЛР) | Используемые интерактивные образовательные технологии   | Количество часов |
|---------|-------------------------|---|------------------|
| 5       | Л                       | Проведение лекций с использованием мультимедийного оборудования, в т.ч. Лекция - визуализация | 2                |
|         | ПР                      | Круглый стол  | 1                |
|         |                         | Практико-ориентированный проект   | 1                |
| Итого   |                         |   | 4                |

В сочетании с внеаудиторной работой они создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участников. Эти методы способствуют личностно-ориентированному подходу.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием личного кабинета.

#### **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

##### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля.**

*Пример задачи. Тема 2 «Технология формирования бюджета» (ПК-7, ПК-10, ПК-19)*

Задача 1.

Составить прогноз затрат на оплату труда и бюджет оплаты труда на 2017 год ООО «Инвест». ООО «Инвест» применяет общую систему налогообложения

| Должность | Количество | Оклад, | Фонд | Страховые взносы, руб. |
|-----------|------------|--------|------|------------------------|
|-----------|------------|--------|------|------------------------|



|                          | штатных<br>единиц | руб.  | оплаты<br>труда,<br>руб. | в<br>пенсионный<br>фонд | в<br>ФОМС | в<br>ФСС |
|--------------------------|-------------------|-------|--------------------------|-------------------------|-----------|----------|
| Генеральный директор     | 1                 | 30000 |                          |                         |           |          |
| Секретарь                | 1                 | 16000 |                          |                         |           |          |
| Главный бухгалтер        | 1                 | 25000 |                          |                         |           |          |
| Коммерческий<br>директор | 1                 | 25000 |                          |                         |           |          |
| Специалист по снабжению  | 1                 | 20000 |                          |                         |           |          |
| Специалист по сбыту      | 1                 | 20000 |                          |                         |           |          |
| Инженер                  | 1                 | 18000 |                          |                         |           |          |
| Работник<br>производства | 20                | 14000 |                          |                         |           |          |
| Итого                    |                   |       |                          |                         |           |          |

*Пример вопросов к устному опросу. Тема 2 «Технология формирования бюджета» (ПК-7, ПК-10, ПК-19)*

Примерные вопросы:

1. Комплексная модель бюджетирования
2. Разработка операционного бюджета
3. Бюджет продаж
4. Бюджет производства
5. Бюджет прямых затрат на материалы
6. Бюджет прямых затрат на оплату труда
7. Бюджет общехозяйственных расходов
8. Бюджет производственных запасов
9. Бюджет коммерческих расходов
10. Бюджет управленческих расходов
11. Разработка финансового бюджета
12. Подходы к составлению бюджетов...

*Пример круглого стола. Тема 3 «Основные задачи построение финансовой структуры компании» (ПК-7, ПК-10, ПК-19)*

Вопросы для обсуждения:

1. Основные задачи построение финансовой структуры компании
2. Цели формирования центров финансовой ответственности
3. Структурирование центров финансовой ответственности

*Пример расчетно-графического задания. Тема 2 «Технология формирования бюджета» (ПК-10)*

**Творческое задание: «Формирование отчета о прибылях и убытках».**

**Цель задания** в полном объеме показать знание изученного материала и владение методами количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей.

Выполняется с использованием представленной формы (исходные данные представлены в таблице). Результаты представляются в электронном варианте. Срок сдачи – в течение семестра, работа на занятиях в течение 1 часа и самостоятельно.

**Задание и ход выполнения:**

Разработайте Отчет о прибылях и убытках на основании имеющихся данных. Определите наиболее эффективную ставку привлечения денежных средств (на основании текущих банковских предложений по кредитам для малого и среднего бизнеса). Отобразите денежные притоки и оттоки графически.

Исходные данные:

Организация привлекает средства на основании кредитного договора с банком. В начале второго периода был осуществлен заем на сумму 1 000 000руб., а в начале третьего периода - на сумму 400 000руб. Получение займов осуществляется в начале периода, а погашение - в конце следующего периода. Проценты начисляются в момент погашения займа.

| Показатели                        | Бюджетный период |   |   |   | Итого |
|-----------------------------------|------------------|---|---|---|-------|
|                                   | 1                | 2 | 3 | 4 |       |
| 1. Объем продаж (ед.)             |                  |   |   |   |       |
| 2. Выручка                        |                  |   |   |   |       |
| 3. Производственная себестоимость |                  |   |   |   |       |
| 4. Переменные коммерческие        |                  |   |   |   |       |
| 5. Переменные административн.     |                  |   |   |   |       |
| 6. Маржинальная прибыль           |                  |   |   |   |       |
| 7. Произв. накладные постоянн.    |                  |   |   |   |       |
| 8. Коммерческие постоянные        |                  |   |   |   |       |
| 9. Административные постоянн.     |                  |   |   |   |       |
| 10. Операционная прибыль          |                  |   |   |   |       |
| 11. Проценты к получению          |                  |   |   |   |       |
| 12. Проценты к уплате             |                  |   |   |   |       |
| 13. Прибыль до налога             |                  |   |   |   |       |
| 14. Налог на прибыль (20%)        |                  |   |   |   |       |
| 15. Чистая прибыль                |                  |   |   |   |       |

Результаты расчетов и исходная информация представляются в табличной форме в файле формата Excel.

*Пример практико-ориентированного проекта. Тема 2 «Технология формирования бюджета» (ПК-19)*

**Практико-ориентированный проект:** «Формирование финансового плана предприятия».

**Цель задания** в полном объеме показать знание материала пройденного курса и владение практическими навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками.

**Задание:**

Предприятие выпускает один вид продукции. Данные о текущей деятельности приведены в таблице.

| Наименование показателя  | Значение |
|--|----------|
| Объем производства за декабрь 201_г. (ед.)                           | 2500     |
| Цена за единицу продукции без НДС(руб.)                              | 10000    |
| Общий объем продаж на следующий год(ед.), (распределен равномерно по | 36000    |

|  |      |
|--|------|
| месяцам)   |      |
| Отсрочка платежа за поставляемую продукцию покупателям (в днях)                                | 10   |
| Отсрочка платежа за покупаемые материалы и комплектующие предоставляемая поставщиками (в днях) | X1   |
| Норма расхода материалов на 1 ед(руб.)   | X2   |
| Нормативный запас материалов и комплектующих (тыс.руб.)  | 400  |
| Переходящий запас материалов и комплектующих на 1 января 200 г.(тыс.руб.)                      | X3   |
| Нормативный запас готовой продукции (ед.)  | 150  |
| Переходящий запас готовой продукции на 1 января 200 г.(ед.)                                    | 120  |
| Себестоимость 1ед. товарной продукции (руб.)   | X4   |
| Общехозяйственные расходы на 1ед.(руб.)  | 1000 |
| Зарботная плата составляет в % от производственной себестоимости                               | 20   |

Продажи распределены равномерно по месяцам. В декабре предпланового года объем продаж равнялся объему производства.

Зарботная плата выплачивается 10 числа следующего месяца. Все затраты, кроме з/п, связанных с ней налогами, а также используемых материалов по производимой продукции оплачиваются в текущем периоде. Предприятие является законопослушным плательщиком налогов. Налог на прибыль платится ежемесячно в зависимости от расчетной балансовой прибыли текущего месяца. НДС в расчетах не учитывается. Сальдо денежных средств на расчетном счете и в кассе на начало планового периода составит 1000000 руб.

Составить финансовый план на следующий год с разбивкой по кварталам, а первый квартал по месяцам и определить предполагаемые финансовые результаты.

Результаты расчетов плановых показателей отразить в виде бюджетов различных уровней с выходом на финансовый план, оформленный в виде плана денежных потоков.

#### **Ход выполнения:**

Проект выполняется индивидуально в течение 2 недель (срок может быть продлен до 1-го месяца), представление и защита результатов исследования производится на последнем занятии или на зачетной неделе.

Решение должно содержать все необходимые расчеты с краткими пояснениями.

Срок сдачи результатов – в рамках зачетной недели.

## **4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

### **Примерные вопросы для подготовки к зачету**

(ПК-7, ПК-10, ПК-19)

1. Роль и место бюджетирования в процессе управления и стратегического планирования.
2. Роль и место бюджетирования в системе контроллинга.
3. Бюджетирование как составная часть финансового менеджмента.
4. Определение и выбор стратегических альтернатив бюджетного плана.
5. Бюджетная политика управления текущими активами и пассивами.
6. Система текущего планирования финансовой деятельности.
7. Параметры эффективности бюджетирования.
8. Основные понятия и определения в системе бюджетирования.
9. Цели и задачи системы бюджетирования.
10. Структура бюджета коммерческой организации и основные принципы ее

проектирования.

11. Подходы к составлению бюджетов предприятия. Общая характеристика методов бюджетирования.

12. Классификация бюджетов предприятия.

13. Финансовая модель предприятия: определение, основные принципы и этапы построения.

14. Центры финансовой ответственности: определение, типы и порядок определения.

15. Организация системы бюджетирования на предприятии.

16. Распределение обязанностей между структурными подразделениями по организации системы бюджетирования.

17. Типовой план мероприятий по разработке и внедрению системы бюджетирования на предприятии (собственными силами, с привлечением внешнего подрядчика).

18. Основные этапы планово-бюджетного процесса на предприятии.

19. Производственное и финансово-экономическое планирование.

20. Исполнение бюджета. Корректировка бюджета.

21. Секвестирование бюджета.

22. Состав и порядок формирования мастер-бюджета предприятия.

23. Генеральный бюджет промышленного предприятия: состав и порядок формирования.

24. Генеральный бюджет торгового предприятия: состав и порядок формирования.

25. Определение доходов коммерческой организации.

26. Определение расходов коммерческой организации.

27. Формирование бюджета закупок.

28. Формирование бюджета оплаты труда.

29. Формирование бюджета затрат.

30. Формирование бюджета прибыли коммерческой организации.

31. Формирование бюджета инвестиций и капитальных вложений.

32. Формирование бюджета дебиторской и кредиторской задолженности предприятия.

33. Формирование бюджета привлечения финансовых ресурсов.

34. Формирование бюджета налогов.

35. Управление договорами в рамках системы бюджетирования.

36. Управление платежами в рамках системы бюджетирования.

37. Сущность и порядок формирования планового БДР.

38. Сущность и порядок формирования БДДС.

39. Процедуры исполнения БДДС. Формирование заявок на оплату.

40. Использование БДДС в условиях недостаточности денежных средств.

41. Контроль за исполнением БДДС.

42. Формирование прогнозного баланса.

43. Особенности формирования финансового бюджета предприятия.

44. Бюджетные инструменты мотивации персонала предприятия (в том числе при внедрении системы бюджетирования).

45. Система показателей бюджетного анализа.

46. Контроль формирования и исполнения бюджета коммерческой организации.

47. Бюджетный регламент: необходимость разработки, структура, основные положения.

48. Особенности бюджетирования в холдинговых структурах.

49. Автоматизированные системы бюджетирования: необходимость использования, преимущества и недостатки, порядок внедрения.

50. Виды ошибок при разработке и внедрении системы бюджетирования на

предприятии.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

– в печатной форме увеличенным шрифтом,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

– в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).**

### **5.1 Основная литература:**

1. 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. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/442048>

2. Учет затрат, калькулирование, бюджетирование в отраслях производственной сферы [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.И. Костюкова [и др.] ; под ред. Костюковой Е.И. — Электрон. дан. — Санкт-Петербург : Лань, 2015. — 368 с. — Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/56162>

3. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 205 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07602-8. — Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/vnutrifirmennoe-byudzhetrovanie-sem-prakticheskikh-shagov-423348#page/1>

### **5.2 Дополнительная литература:**

1. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 108 с.: 60x88 1/16. - (Научная мысль; Экономика). (обложка) ISBN 978-5-16-009615-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/449334>

2. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учебное пособие / Т.П. Карпова, В.В. Карпова. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. - 302 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9558-0243-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/363826>

3. Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы [Электронный ресурс] : учебник / В.Э. Керимов. – Электрон. дан. – Москва : Дашков и К, 2017. – 384 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/93447>

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах.

Для лиц с ограниченными возможностями электронные базы предлагают технологии масштабирования и аудиопрослушивание.

### **5.3. Периодические издания:**

1. Вопросы экономики.
2. Управление риском.
3. Управление финансовыми рисками.
4. Финансы.
5. Финансы и кредит.
6. Финансовый вестник.
7. Финансовый менеджмент.
8. Экономический анализ: теория и практика.
9. Экономика: теория и практика.

### **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).**

1. Официальный сайт Центрального Банка России. Статистика: [http:// www.cbr.ru](http://www.cbr.ru)
2. Официальный сайт Краснодарстата: <http://krsdstat.gks.ru>
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики: <http://stat.gks.ru>
4. Департамент экономического развития и инвестиций Краснодарского края <http://investment.krd.ru>.
5. Корпоративные финансы <http://www.cfin.ru>.
6. Официальный сайт издательства «Финансы и кредит» [http://www. finizdat.ru](http://www.finizdat.ru).

### **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Курс состоит из 4 тем. Основной теоретический материал дается студентам в виде лекций, с включением тематических презентаций.

Для закрепления теоретического материала и формирования практических навыков использования при проведении оценки эффективности системы бюджетирования и принятия управленческих решений в сфере финансового планирования и бюджетирования в коммерческой организации со студентами проводятся семинарские занятия, включающие устные ответы, круглые столы, решение задач, выполнение расчетно-графического задания и практико-ориентированного проекта.

Целью проведения практических и семинарских занятий является закрепление полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения теоретических знаний, моделирование практических ситуаций, а также проверка эффективности самостоятельной работы студента.

Практическое занятие (семинар) включает устный опрос слушателей по вопросам семинарских занятий, проведение круглых столов по проблемным вопросам. При этом выявляется степень овладения студентами материалом лекционного курса, материалов учебной, научной литературы, знание актуальных проблем и текущей ситуации в сфере инвестиций. Далее выявляется способность студентов применить полученные теоретические знания к решению практического примера или задачи.

Подготовку к занятию целесообразно начинать с повторения материала лекций, изучения литературы из основного и дополнительного списков. При этом следует учитывать, что лекционный курс ограничен по времени и не позволяет лектору детально рассмотреть все аспекты изучаемого вопроса. Следовательно, требуется самостоятельно расширять познания как теоретического, так и практического характера. Тем не менее, лекции дают хороший ориентир студенту для поиска дополнительных материалов.

В ходе самостоятельной подготовки студенту необходимо изучить, прежде всего, ту учебную литературу и прочие источники информации, которые рекомендованы преподавателем.

Научные и аналитические статьи, публикуемые в специализированных периодических изданиях, позволяют расширить кругозор и получить представление об актуальных проблемах, возможных путях их решения и или тенденциях в исследуемой области.

При решении задач на практических занятиях и в ходе самостоятельного решения дома, следует производить расчеты с указанием соответствующих формул либо показать четкую технологию (порядок, последовательность) решения. Условия задачи необходимо отразить в работе.

Посещение лекционных и практических занятий является необходимым, но недостаточным условием для усвоения необходимых знаний по курсу. Каждый студент должен индивидуально готовиться по темам дисциплины, читая конспекты лекций и рекомендуемую литературу, заучивая базовые определения, классификации, схемы и типологии. Самостоятельная работа позволяет студенту в спокойной обстановке обдумать, разобраться с информацией по теме, при необходимости обратиться к справочной литературе. Внимательное чтение и повторение прочитанного помогает в полном объеме усвоить содержание темы, структурировать знания.

Для студентов заочной формы обучения особое значение имеет самостоятельная проработка материала курса по базовым учебникам и учебным пособиям, рекомендованным кафедрой и отраженным в списке учебно-методического обеспечения курса.

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на семинарских занятиях. Это текущий опрос, задачи, круглые столы, дискуссия, расчетно-графическое задание и практико-ориентированный проект.

Особое внимание следует обратить на то, что выполнение заданий требует обращения не только к учебникам, но и к информации, содержащейся в периодической литературе, а также ресурсах информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

Цель самостоятельной работы – расширение кругозора и углубление знаний в области управления инвестициями с учетом нормативно-правового обеспечения инвестиционного процесса и оценкой финансово-экономических рисков, что вызывает необходимость постоянного мониторинга информации и повышения уровня самообразования.

Самостоятельная работа студента в процессе освоения дисциплины включает в себя:

- изучение основной и дополнительной литературы по курсу;
- работу с электронными учебными ресурсами;

- изучение материалов периодической печати, Интернет - ресурсов;
- выполнение РГЗ;
- выполнение практико-ориентированного проекта;
- подготовку к зачету;
- индивидуальные и групповые консультации.

При необходимости в процессе работы над заданием студент может получить индивидуальную консультацию у преподавателя.

*Вопросы и задания для самостоятельной разработки*

Тема 1. Теоретические основы бюджетного управления.

1. Роль и место бюджетирования в процессе управления и стратегического планирования.
2. Роль и место бюджетирования в системе контроллинга.
3. Бюджетирование как составная часть финансового менеджмента.
4. Определение и выбор стратегических альтернатив бюджетного плана.
5. Бюджетная политика управления текущими активами и пассивами.
6. Система текущего планирования финансовой деятельности.
7. Параметры эффективности бюджетирования.
8. Основные понятия и определения в системе бюджетирования.
9. Цели и задачи системы бюджетирования.

Тема 2. Технология формирования бюджета.

1. Состав и порядок формирования мастер-бюджета предприятия.
2. Генеральный бюджет промышленного предприятия: состав и порядок формирования.
3. Генеральный бюджет торгового предприятия: состав и порядок формирования.
4. Определение доходов коммерческой организации.
5. Определение расходов коммерческой организации.
6. Формирование бюджета закупок.
7. Формирование бюджета оплаты труда.
8. Формирование бюджета затрат.
9. Формирование бюджета прибыли коммерческой организации.
10. Формирование бюджета инвестиций и капитальных вложений.
11. Формирование бюджета дебиторской и кредиторской задолженности предприятия.
12. Формирование бюджета привлечения финансовых ресурсов.
13. Формирование бюджета налогов.

Тема 3. Центры финансовой ответственности.

1. Структура бюджета коммерческой организации и основные принципы ее проектирования.
2. Подходы к составлению бюджетов предприятия. Общая характеристика методов бюджетирования.
3. Классификация бюджетов предприятия.
4. Финансовая модель предприятия: определение, основные принципы и этапы построения.
5. Центры финансовой ответственности: определение, типы и порядок определения.
6. Организация системы бюджетирования на предприятии.



7. Распределение обязанностей между структурными подразделениями по организации системы бюджетирования.

Тема 4. Внедрение системы бюджетирования.

1. Формирование прогнозного баланса.
2. Особенности формирования финансового бюджета предприятия.
3. Бюджетные инструменты мотивации персонала предприятия (в том числе при внедрении системы бюджетирования).
4. Система показателей бюджетного анализа.
5. Контроль формирования и исполнения бюджета коммерческой организации.
6. Бюджетный регламент: необходимость разработки, структура, основные положения.
7. Особенности бюджетирования в холдинговых структурах.
8. Автоматизированные системы бюджетирования: необходимость использования, преимущества и недостатки, порядок внедрения.
9. Виды ошибок при разработке и внедрении системы бюджетирования на предприятии.

По результатам изучаемых вопросов, задач выполняется расчетно-графическое задание при этом эти работы предполагают аудиторную работу, самостоятельную работу и консультации в рамках проводимых практических занятий.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)**

### **8.1 Перечень информационных технологий.**

На лекциях используется мультимедийная презентация в формате Power Point по всем темам курса. Проводится проверка домашних заданий и консультирование посредством личного кабинета. Осуществляется использование электронных презентаций при проведении практических занятий.

### **8.2 Перечень необходимого программного обеспечения**

Для успешного освоения дисциплины, студент использует такие программные средства как Microsoft Windows 10, Microsoft Office Professional Plus 2013 15.0.4569.1506, Google Chrome 63.0.3239.84.

### **8.3 Перечень необходимых информационных справочных систем**

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)
3. Электронно-библиотечная система (ЭБС) BOOK.ru.
4. Официальный сайт Министерства финансов РФ (<http://www.minfin.ru>).
5. Федеральная служба государственной статистики (<http://www.gks.ru>).

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

| №  | Вид работ                                  | Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность  |
|----|--|---|
| 1. | Занятия лекционного типа                   | Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Microsoft Office 2016).<br>Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 201А, 205А, 4033Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л  |
| 2. | Занятия семинарского типа                  | Аудитории А208Н, 202А, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, а также аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Microsoft Office 2016).<br>Ауд., 2026Л, 2027Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 5043Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н                   |
| 3. | Групповые и индивидуальные консультации    | Кафедра ЭАСиФ (ауд. 223), ауд. А208Н  |
| 4. | Текущий контроль, промежуточная аттестация | Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Microsoft Office 2016).<br>Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 205А, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5043Л, 5045Л, 5046Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н |
| 5. | Самостоятельная работа                     | Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета<br>Ауд.213А, 218А, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н                          |