

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Волгоградский институт управления - филиал РАНХиГС

Экономический факультет

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

Экономики и финансов

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры Экономики и  
финансов

Протокол от «02» сентября 2019 г.  
№1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Б1.В.ДВ.08.02 ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ**

(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

**Орган. бюджет**

краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)

**38.05.01 Экономическая безопасность**

(код, наименование направления подготовки (специальности))

**Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности**

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

**Экономист**

(квалификация)

**Очная, заочная**

(форма(ы) обучения)

Год набора - 2020

Волгоград, 2019 г.

**Автор(ы)-составитель(и):**

канд. экон. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и финансов

Биткина И.К.

Заведующий кафедрой экономики и финансов

Брехова Ю.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	18
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	20
6.1. Основная литература.....	20
6.2. Дополнительная литература.....	20
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	20
6.4. Нормативные правовые документы.....	20
6.5. Интернет-ресурсы.....	20
6.6. Иные источники.....	20
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	21
8. Приложение 1.....	22

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине Б1.В.ДВ.08.02 «Организация бюджетирования на предприятии» , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1 Дисциплина Б1.В.ДВ.08.02 «Организация бюджетирования на предприятии» обеспечивает владение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми стандартами	ПК-4.6	Способность составлять налоговые планы и бюджеты организации
ПК – 5	способностью осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат и соответствующих предложений по реализации разработанных проектов, планов, программ	ПК – 5. 4	Способность разрабатывать планы организации

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформулированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
---------------------------------------	--------------------------------	---------------------

<p>Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта/проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками (Проф. стандарта «Бухгалтер», утв. Приказом Минтруда России от 22 декабря 2014 г. N 1061н)</p>	<p>ПК-4.6</p>	<p>Оценивает финансовые результаты, налоговую нагрузку и налоговый риск смет и бюджетов Предлагает мероприятия по снижению налоговой нагрузки и налогового риска.</p>
<p>Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля» / финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг (Проф. стандарт «Финансовое консультирование», утв. Приказом Минтруда от «19» марта 2015 г. №167н)</p>	<p>ПК – 5. 4</p>	<p>Применяет методический инструментарий бюджетирования Применяет методический инструментарий налогового планирования</p>

## **2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.08.02 «Организация бюджетирования на предприятии» в соответствии с учебным планом, по очной форме осваивается в 7 семестре (по заочной форме обучения дисциплина осваивается на 5 курсе), общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах составляет 4 ЗЕ (144 часа).

Учебная дисциплина Б1.В.ДВ.08.02 «Организация системы бюджетирования на предприятии» реализуется после изучения: «Финансы организаций», Финансы, Налоги и налогообложение.

По очной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 54 часов и на самостоятельную работу обучающихся – 90 часа.

По заочной форме обучения количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 16 часов, на самостоятельную работу обучающихся – 124 часа, контроль – 4 часа.

### 3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<b>Очная форма обучения</b>								
<b>7 семестр</b>								
Тема 1	Основы финансового планирования на предприятии. Прогнозирование экономических показателей деятельности организации.	36	5	-	9		22	Р
Тема 2	Бюджетная структура предприятия. Регламентация бюджетного процесса.	37	5	-	9		23	ПЗ
Тема 3	Характеристика основных бюджетов компании	35	5	-	7		23	ПЗ
Тема 4	Анализ исполнения бюджета. Контроль за исполнением бюджета	36	5	-	9		22	О, Т
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой (О)
Всего:		144	20		34		90	
<b>Заочная форма обучения</b>								
<b>5 курс</b>								
Тема 1	Основы финансового планирования на предприятии. Прогнозирование экономических показателей деятельности организации.	35	2		2		31	Р
Тема 2	Бюджетная структура предприятия. Регламентация бюджетного процесса.	35	2		2		31	ПЗ
Тема 3	Характеристика основных бюджетов	35	2		2		31	ПЗ

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ			КСР
	компании							
Тема 4	Анализ исполнения бюджета. Контроль за исполнением бюджета	35	2		2		31	О, Т
Промежуточная аттестация		4						Зачет с оценкой (О)
Всего:		144	8		8		12 4	4

#### **Содержание дисциплины:**

#### **Тема 1 Основы финансового планирования на предприятии. Прогнозирование экономических показателей деятельности организации.**

Сущность и виды финансового планирования. Место финансового планирования в управленческом цикле его взаимосвязь с другими элементами. Концептуальные основы финансового планирования. Индикативное финансовое планирование. Развитие подходов к финансовому планированию в отечественной и зарубежной финансовых науках. Инструментарий финансового планирования. Планирование основных показателей деятельности компании. Финансовый прогноз. Производственный прогноз.

#### **Тема 2 Бюджетная структура предприятия. Регламентация бюджетного процесса.**

Финансовая структура предприятия. Ее место в общей структуре управления предприятием. Модели и типы финансовых служб. Центры финансовой ответственности понятие, разновидности, структура. Роль ЦФО в распределении финансовых потоков на предприятии.

Бюджетный процесс на предприятии. Основные этапы участники бюджетного процесса. Функциональная ответственность ЦФО в бюджетном процессе.

Понятие бюджетного регламента. Основные регламенты процесса бюджетирования. Регламенты объектов бюджетирования. Регламенты функциональных бюджетов. Регламенты центров финансовой ответственности как основных участников бюджетного процесса. Организационно-временной регламент бюджетирования.

#### **Тема 3 Характеристика основных бюджетов компании**

Сущность бюджета. Отличие бюджета коммерческого предприятия от бюджета государственного сектора экономики. Информационная база составления бюджетов.

Производственные бюджеты предприятия. Прогнозный объем продаж. Прогнозный объем производства. Финансовые бюджеты предприятия. Функциональные бюджеты предприятия. Процесс составления производственных и финансовых бюджетов предприятия.

#### **Тема 4 Анализ исполнения бюджета. Контроль за исполнением бюджета**

Основные ошибки, возникающие в ходе организации системы бюджетирования на предприятии. Выбор показателей для анализа исполнения бюджета. Контроль за

исполнением бюджетирования на предприятии. Критерии эффективности организации системы бюджетирования на предприятии.

На самостоятельную работу студентов по дисциплине Б1.В.ДВ.08.02 «Организация бюджетирования на предприятии» выносятся следующие темы:

№ п/п	Тема	Вопросы, выносимые на СРС	Очная форма	Заочная форма
1	2	3	4	5
1	Основы финансового планирования на предприятии. Прогнозирование экономических показателей деятельности организации.	Технологии бюджетирования в зарубежных странах.	Р	Р
2	Бюджетная структура предприятия. Регламентация бюджетного процесса.	Анализ структуры бюджетного регламента предприятия	ПЗ	ПЗ
3	Характеристика основных бюджетов компании	Инвестиционные бюджеты	ПЗ	ПЗ
4	Анализ исполнения бюджета. Контроль за исполнением бюджета	Основные ошибки, возникающие в ходе организации системы бюджетирования в организации.	О, Т	О, Т

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.08.02 «Организация бюджетирования на предприятии» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем (разделов)</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
<b>Очная форма</b>		
Тема 1	Основы финансового планирования на предприятии. Прогнозирование экономических показателей деятельности организации.	Р
Тема 2	Бюджетная структура предприятия. Регламентация бюджетного процесса.	ПЗ
Тема 3	Характеристика основных бюджетов компании	ПЗ
Тема 4	Анализ исполнения бюджета. Контроль за исполнением бюджета	О, Т
<b>Заочная форма</b>		
Тема 1	Основы финансового планирования на предприятии. Прогнозирование экономических показателей деятельности организации.	Р
Тема 2	Бюджетная структура предприятия. Регламентация бюджетного процесса.	ПЗ
Тема 3	Характеристика основных бюджетов компании	ПЗ
Тема 4	Анализ исполнения бюджета. Контроль за исполнением бюджета	О, Т

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме зачета методом устного опроса по вопросам, приведенным в п. 4.3.

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

**Типовые оценочные материалы по теме 1 Основы финансового планирования на предприятии. Прогнозирование экономических показателей деятельности организации.**

###### **Темы рефератов:**

1. Методика прогнозирования экономических показателей деятельности организации в американской модели бюджетирования.

2. Методика прогнозирования экономических показателей деятельности организации в немецкой модели бюджетирования.

**Типовые оценочные материалы по теме 2 Бюджетная структура предприятия. Регламентация бюджетного процесса.**

###### **Типовое практическое задание:**

1. Подготовьте бюджетную структуру предприятия и перечень регламентов бюджетного процесса, исходя из приведенного задания. Расскажите об этапах бюджетного процесса на данном предприятии.

**Типовые оценочные материалы по теме 3 Характеристика основных бюджетов компании**

**Типовое практическое задание:**

1. Подготовьте бюджет предприятия по нижеприведенным данным.

**Типовые оценочные материалы по теме 4 Анализ исполнения бюджета.**

**Контроль за исполнением бюджета**

**Вопросы для устного опроса:**

1. Иерархическая структура сводного бюджета предприятия.
2. Этапы анализа исполнения сводного бюджета предприятия.
3. Корректировка хозяйственной политики предприятия по результатам анализа исполнения бюджета прошедшего периода.
4. Основные ошибки, возникающие в ходе организации процесса бюджетирования на предприятии
5. Выбор показателей для анализа исполнения бюджета
6. Контроль за системой бюджетирования на предприятии

**Итоговое тестирование по дисциплине:**

1 Долгосрочное планирование связано с выбором источников финансирования, планированием инвестиционных программ, достижением определенной доли на рынке

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

2. В рамках долгосрочного планирования определяется достаточность денежных средств для оплаты счетов поставщикам компании.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

3. Финансовое планирование является основой для принятия решений в оперативном и инвестиционном направлениях деятельности компании.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

4. Платежный календарь позволяет финансовому менеджеру оценить притоки и оттоки денежных средств и используется в оперативном управлении.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

5. Отклонения от гибкого бюджета определяются как разница между фактическими результатами и гибким бюджетом.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

6. Финансовый план компании по мере его выполнения может быть скорректирован.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

7. В процессе составления бюджетов необходимо опираться на данные маркетинговых исследований, производственных планов, макроэкономические прогнозы.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

8. Чем более существенным является воздействие нестабильных факторов при работе компании, тем длиннее должен быть период планирования.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

9. Процесс бюджетирования начинается с прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

10. Скользящим называется бюджет, построенный для разных уровней активности. Он служит инструментом планирования в предплановом периоде для выбора наилучшего бюджета на последующий период.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

11. Отклонения от статического бюджета определяются как разница между фактическими и плановыми результатами.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

12. Основными целями бюджетирования являются прогнозирование финансового состояния, оценка различных сценариев финансового положения компании в будущем.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

13. Бюджетирование позволяет провести сравнительный анализ финансовой эффективности различных вариантов развития компании.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

14. В регрессионных моделях прогнозирования изменение всех статей актива и пассива (обязательства и собственный капитал) баланса происходит пропорционально изменению объема реализации.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

15. Если на величину запасов влияют не только объем реализации, но и другие факторы (например, ширина номенклатуры выпускаемой продукции), то при прогнозировании следует использовать многофакторную регрессию.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

16. Операционный бюджет составляется на основе бюджета продаж, бюджета закупок, бюджета себестоимости продукции и бюджета операционных расходов и является базой составления общего бюджета.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

17. Планирование — это выбор долгосрочных и краткосрочных целей компании и разработка стратегии и тактики их достижения

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

18. Отклонение считается благоприятным, если фактические затраты оказываются больше нормативных затрат, и неблагоприятным в противном случае:

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

19. В рамках краткосрочного планирования компания решает задачу поддержания ликвидности

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

20. Периодический (текущий) бюджет — это годовой бюджет, который постоянно продлевается на месяц или на другой выбранный период времени по завершении предыдущего месяца (периода). Таким образом, всегда имеется бюджет на предстоящие 12 месяцев.

- а) верно;
- б) верно только для малых предприятий;
- в) верно только для крупных предприятий;
- г) неверно

Правильные ответы к тесту: 1 – А; 2 – Г; 3 – А; 4 – А; 5 – А; 6 – А; 7 – А; 8 – Г; 9 – Г; 10 – А; 11 – А; 12 – А; 13 – А; 14 – А; 15 – а; 16 – а; 17 – А; 18 – г; 19 – а; 20 – г.

Шкала оценивания:

### Тестирование

Уровень освоенных знаний, навыков и умений при данной форме контроля оценивается как количество правильных ответов, полученных студентов при написании

теста. Тест считается пройденным, когда обучающийся набрал 60 % и выше, согласно представленной шкале.

Шкала оценивания теста представлена следующим образом:

Количество верных ответов	Уровень усвоения дисциплины, %
40	100
39	98
38	95
37	93
36	90
35	88
34	85
33	83
32	80
31	78
30	75
29	73
28	70
27	68
26	65
25	63
24	60
23 и менее	Менее 60 %

#### Проверка реферата

При проверке данной формы итогового контроля особое внимание обращается на актуальность и системность представленной в нем информации. Для оценки качества подготовки реферата используется шкала в интервале от 0-100%.

100%-90%	В работе полностью раскрыты теория и история вопроса, приведены статистические данные, показана роль экономиста в раскрываемых процессах и явлениях. Изложение носит проблемно-критический характер. Уровень оригинальности в системе «Антиплагиат.Вуз» составляет 80-100%. Полностью соблюдены требования оформления. Реферат сдан в установленные сроки. Представленный материал соответствует осваиваемой компетенции.
89%-75%	В работе показаны теория и история вопроса, обозначены тенденции развития в рамках рассматриваемой темы. Изложение носит проблемный характер. Уровень оригинальности в системе «Антиплагиат.Вуз» составляет 65-79%. Требования оформления в целом соблюдены, но отмечаются некоторые незначительные отклонения. Реферат сдан в установленные сроки, либо не более, чем на три дня позже данного срока. Представленный материал в целом соответствует осваиваемой компетенции.
74%-60%	В работе приведен только теоретический материал по

	заявленной теме. Изложение носит описательный характер. Уровень оригинальности в системе «Антиплагиат.Вуз» составляет 40-64%. Имеются значительные нарушения требований по оформлению реферата. Реферат сдан в установленные сроки, либо не более, чем на неделю позже данного срока. Представленный материал частично соответствует осваиваемой компетенции.
Менее 60%	Реферат не соответствует заявленным требованиям

#### **Проверка практического задания.**

Уровень освоенных знаний, навыков и умений при данной форме контроля оценивается как количество правильных ответов, полученных студентами при написании работы. Задание считается пройденным, когда обучающийся набрал 60 % и выше, согласно представленной шкале.

100%-90%	Выполнено от 90 до 100 % заданий
89%-75%	Выполнено от 75 до 89 % заданий
74%-60%	Выполнено от 60 до 74 % заданий
Менее 60%	Выполнено менее 60 % заданий

#### **Устный опрос**

100%-90%	Способен осуществлять прогнозирование экономических показателей деятельности организации, составлять производственные и финансовые бюджеты,
89%-75%	Знает состав производственных и финансовых бюджетов предприятия, а также методы и этапы их составления, может осуществить их подготовку, допуская при этом незначительные ошибки,
74%-60%	Знает состав некоторых производственных и финансовых бюджетов предприятия, но не может их составить
Менее 60%	Студент отказывается от ответа, либо ответ не соответствует требованиям, приведенным в шкале выше

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-4	способностью выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми стандартами	ПК-4.6	Способность составлять налоговые планы и бюджеты организации
ПК – 5	способностью осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации, бизнес-планов, смет, учетно-отчетной документации, нормативов затрат и соответствующих предложений по реализации разработанных проектов, планов, программ	ПК – 5. 4	Способность разрабатывать планы организации

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
---------------------------	-----------------------	---------------------

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-4.6	Составляет налоговые планы и бюджеты организации	Оценивает финансовые результаты, налоговую нагрузку и налоговый риск смет и бюджетов Предлагает мероприятия по снижению налоговой нагрузки и налогового риска.
ПК – 5. 4	Систематизирует данные для подготовки бюджета организации и плана по оптимизации налогообложения	Применяет методический инструментарий бюджетирования Применяет методический инструментарий налогового планирования

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Список вопросов для зачета.

1. Охарактеризуйте сущность и виды финансового планирования.
2. Дайте оценку роли финансового планирования и его основных функций в построении финансовых отношений организации.
3. Опишите бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии
4. Расскажите о видах бюджетов на предприятии.
5. Обоснуйте финансовую структуру предприятия и роль ЦФО в распределении финансовых потоков на предприятии
6. Опишите участников процесса бюджетирования на предприятии и их основные функции в рамках бюджетного регламента.
7. Опишите Основные регламенты системы бюджетирования.
8. Раскройте регламентацию объектов бюджетирования.
9. Расскажите о порядке составления организационно-временного регламента.
10. Опишите Бюджетирование продаж
11. Опишите Бюджетирование коммерческих расходов
12. Опишите Бюджетирование производства
13. Опишите Бюджетирование производственных расходов
14. Опишите Бюджетирование закупок
15. Опишите Бюджетирование оплаты труда
16. Опишите Бюджетирование текущих проектов
17. Опишите Бюджетирование инвестиционных проектов
18. Опишите Бюджетирование доходов и расходов
19. Опишите Бюджетирование движения денежных средств
20. Назовите основные ошибки, возникающие в ходе организации процесса бюджетирования на предприятии
21. Опишите алгоритм выбора показателей для анализа исполнения бюджета
22. Опишите контроль за системой бюджетирования на предприятии

Полный комплект оценочных материалов для промежуточной аттестации представлен в приложении 1 РПД.

##### Шкала оценивания.

При оценивании результатов обучения используется следующая шкала оценок:

100% - 90% (отлично)	Этапы формирования компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на высоком уровне. Свободное владение материалом, выявление межпредметных связей. Уверенное владение понятийным аппаратом дисциплины. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы на высоком уровне. Способность к самостоятельному нестандартному решению практических задач
89% - 75% (отлично)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы достаточно. Детальное воспроизведение учебного материала. Практические навыки профессиональной деятельности в значительной мере сформированы. Присутствуют навыки самостоятельного решения практических задач с отдельными элементами творчества.
74% - 60% (удовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, сформированы на минимальном уровне. Наличие минимально допустимого уровня в усвоении учебного материала, в т.ч. в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности сформированы не в полной мере.
менее 60% (неудовлетворительно)	Этапы компетенции, предусмотренные образовательной программой, не сформированы. Недостаточный уровень усвоения понятийного аппарата и наличие фрагментарных знаний по дисциплине. Отсутствие минимально допустимого уровня в самостоятельном решении практических задач. Практические навыки профессиональной деятельности не сформированы.

#### **4.4. Методические материалы**

Процедура оценивания результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций, осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в ФГБОУ ВО РАНХиГС и Регламентом о балльно-рейтинговой системы в Волгоградском институте управления - филиале РАНХиГС.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины (модуля)

При изучении дисциплины рекомендуется следующее распределение времени:

#### Структура времени, необходимого на изучение дисциплины

Форма изучения дисциплины	Время, затрачиваемое на изучение дисциплины, %
Изучение литературы, рекомендованной в учебной программе	40
Решение задач, практических упражнений и ситуационных примеров	40
Изучение тем, выносимых на самостоятельное рассмотрение	20
Итого	100

#### Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию

Целью проведения практического занятия является закрепление теоретических знаний, полученных в ходе лекционных занятий. Существует несколько форм проведения семинарских занятий: 1. традиционная форма: основана на ответе на вопросы семинарского занятия и выполнение практических заданий, подготовленных преподавателем; 2. семинар-дискуссия: при данной форме преподавателем или студентами предлагается тема, носящая проблемный характер, которая осуждается на следующем семинаре в ходе дискуссии; 3. семинар-контрольная работа: в данном случае студентам выдаются варианты контрольных работ, включающие задания по материалам курса, как правило, подобные тем, что решались на предыдущих практических занятиях. Обычно семинары в подобной форме проводятся в периоды срезовых недель. 4. семинар-деловая игра: основан на проведении имитационной и ролевой игры по теме семинара; 5. кейсовое задания: на данном семинаре студентам предлагается решить кейс - проблемную ситуацию из практики работы хозяйствующих субъектов или публично-правовых образований. Порядок подготовки к семинарскому занятию во многом зависит от выбранной формы его проведения. Так, при первой и второй формах семинарского занятия процесс подготовки к нему следует с подбора материала. При этом не рекомендуется ограничиваться исключительно лекционным материалом: качество ответа студента будет выше в том случае, если он рассмотрим материал, представленный в основных и дополнительных рекомендуемых источниках курса. Если семинарское занятие предполагает подготовку рефератов, то студентам следует ознакомиться с предлагаемой тематикой рефератов по курсу и при его написании опираться на методические рекомендации, приведенные в пункте 7.3 данной Рабочей программы. При подготовке к семинару-контрольной работе следует повторить материал, представленных на лекционных и изученных на предыдущих семинарских занятиях. Здесь рекомендуется прорешать несколько типовых заданий для выявления возможных «пробелов», которые образовались у студента при овладении той или иной темой курса. Для подготовки к семинарам в 4 и 5 формах может быть рекомендовано ознакомиться с материалами изданий практической направленности (включая электронные), а также нормативно-правовыми актами по курсу, в силу специфики предлагаемого на таких занятиях материала.

#### Рекомендации по работе с литературой

Для успешного освоения дисциплины следует ознакомиться с перечнем литературы Раздела 6 РПД.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **6.1 Основная литература.**

1. 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>

### **6.2 Дополнительная литература**

- 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>

### **6.3 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Неудачин В. В. Реализация стратегии компании: финансовый анализ и моделирование: [учеб. пособие] / Вячеслав Владимирович Неудачин; Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. - М.: Дело, 2014. - 164, [1] с. - (Образовательные инновации). - Библиогр.: с. 165
2. Стёпочкина Е.А. Финансовое планирование и бюджетирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для слушателей программ профессиональной подготовки управленческих кадров/ Стёпочкина Е.А.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2015.— 78 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29361>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Хруцкий В.Е., Хруцкий Р.В. ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ. СЕМЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ШАГОВ 2-е изд., испр. и доп. Практическое пособие. — Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/76D441FB-26E9-4F61-BA2E-F4BCC62803E2#page/1>

### **6.4 Нормативные и правовые акты.**

1. Гражданский кодекс РФ

### **6.5 Интернет-ресурсы, справочные системы**

1. <http://base.garant.ru/> - справочно-поисковая система «Гарант»
2. <http://www.consultant.ru/> - справочно-поисковая система «Консультант Плюс»
3. [www.appraiser.ru](http://www.appraiser.ru) — Виртуальный клуб оценщиков
4. [www.aton.ru/ru/index.asp](http://www.aton.ru/ru/index.asp) — Инвестиционная компания АТОН
5. [www.akm.ru](http://www.akm.ru) — Информационное агентство АК & М
6. <http://cfjournal.hse.ru/> - сайт Корпоративные финансы
7. <http://www.cfin.ru/> - сайт Корпоративный менеджмент
8. <http://www.ocenka.net/> - сайт Института профессиональной оценки
9. [www.cio-world.ru](http://www.cio-world.ru) — Журнал " СІО "
10. [www.accountingreform.ru](http://www.accountingreform.ru) — Сайт о реформе финансового учета в России
11. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) — Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

### **6.6 Иные источники**

1. <http://www.1cashflow.ru/sostavlenie-proekta-byudzheta-predpriyatiya> - программа для составления бюджета на предприятии
2. <http://www.1cashflow.ru/finansist-byudzhetrovanie> - программа для составления бюджета на предприятии

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроjectionным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном;
- помещения для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью.

Дисциплина поддержана соответствующими лицензионными программными продуктами: Microsoft Windows 7 Prof, Microsoft Office 2010, Kaspersky 8.2, СПС Гарант, СПС Консультант.

Программные средства обеспечения учебного процесса включают:

- программы презентационной графики (MS PowerPoint – для подготовки слайдов и презентаций);
- текстовые редакторы (MS WORD, MS EXCEL – для таблиц, диаграмм);
- специализированные программы для составления бюджетов, представленные в сети «Интернет».

Вуз обеспечивает каждого обучающегося рабочим местом в компьютерном классе в соответствии с объемом изучаемых дисциплин, обеспечивает выход в сеть Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся включают следующую оснащенность: столы аудиторные, стулья, доски аудиторные, компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет.

Для изучения учебной дисциплины используются автоматизированная библиотечная информационная система и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Научная электронная библиотека eLIBRARY» и др.

**Фонды оценочных средств  
промежуточной аттестации  
по дисциплине «Организация бюджетирования на предприятии»**

**Вопросы для подготовки к зачету:**

1. Охарактеризуйте сущность и виды финансового планирования.
2. Дайте оценку роли финансового планирования и его основных функций в построении финансовых отношений организации.
3. Опишите бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии
4. Расскажите о видах бюджетов на предприятии.
5. Обоснуйте финансовую структуру предприятия и роль ЦФО в распределении финансовых потоков на предприятии
6. Опишите участников процесса бюджетирования на предприятии и их основные функции в рамках бюджетного регламента.
7. Опишите Основные регламенты системы бюджетирования.
8. Раскройте регламентацию объектов бюджетирования.
9. Расскажите о порядке составления организационно-временного регламента.
10. Опишите Бюджетирование продаж
11. Опишите Бюджетирование коммерческих расходов
12. Опишите Бюджетирование производства
13. Опишите Бюджетирование производственных расходов
14. Опишите Бюджетирование закупок
15. Опишите Бюджетирование оплаты труда
16. Опишите Бюджетирование текущих проектов
17. Опишите Бюджетирование инвестиционных проектов
18. Опишите Бюджетирование доходов и расходов
19. Опишите Бюджетирование движения денежных средств
20. Назовите основные ошибки, возникающие в ходе организации процесса бюджетирования на предприятии
21. Опишите алгоритм выбора показателей для анализа исполнения бюджета
22. Опишите контроль за системой бюджетирования на предприятии

**Примерный перечень рефератов:**

1. Сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами.
2. Функции и принципы финансового планирования и бюджетирования в контексте ценностно-ориентированного менеджмента.
3. Виды финансовых планов организации и принятие управленческих решений на их основе.
4. Перспективный (стратегический) финансовый план корпорации
5. Кассовый план организаций различных видов экономической деятельности
6. Бюджетирование как основной вид текущего финансового планирования в организации.
7. Виды бюджетов организации и их классификация.
8. Основные операционные бюджеты и их взаимосвязь с финансовыми.
9. Модели бюджетирования, используемые отечественными и зарубежными организациями

10. Фиксированные и гибкие бюджеты организации.
11. Скользящий бюджет организации: методика составления.
12. Методы финансового планирования в транснациональных корпорациях
13. Бюджетный процесс и его этапы в корпоративных структурах
14. Цикл бюджетного планирования и его составляющие.
15. Финансовый контроль в системе бюджетного управления корпорацией
16. Оперативный учет и анализ отклонений в системе контроля исполнения бюджетов.
17. Операционные бюджеты организации
18. Особенности бюджетирования продаж в корпоративных структурах
19. Бюджет продаж и кредитная политика организации
20. Производственные бюджеты организации. Бюджет материальных затрат и его взаимосвязь с политикой управления запасами
21. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала.
22. Бюджет закупок и его использование в рамках политики взаимоотношений с поставщиками .
23. Кредитный бюджет организации.
24. Инвестиционный бюджет организации
25. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления.
26. Бюджетирование движения денежных средств корпоративных структур
27. Бюджетирование доходов и расходов корпорации
28. Бюджетирование движения денежных средств прямым и косвенным методами.
29. Методика составления бюджета балансового листа на основании данных операционных и финансовых бюджетов.
30. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации в процессе бюджетирования.
31. Финансовая структура организации. принципы распределения финансовой ответственности.
32. Оценка дивизиональной эффективности центров ответственности организации.
33. Положение о бюджетировании: структура и содержание документа, порядок его формирования.
34. Бюджетный регламент, его основные элементы и принципы составления.
35. Мотивация персонала в рамках бюджетной модели
36. Альтернативные методы финансового планирования в организации
37. Ключевые показатели эффективности в системе финансового планирования организации
38. Система сбалансированных показателей: отечественный и зарубежный опыт
39. Внедрение бюджетной модели на базе ERP-систем

**Материалы для оставления практических заданий:**

**1. Составить прогнозный баланс**

<b>Показатель</b>	<b>Сум ма, руб.</b>	<b>Сум тыс.</b>
Денежные средства		100
Производственные запасы		?

Краткосрочный кредит	800
Основные средства по остаточной стоимости	1300 0
Уставной капитал	?
Собственные оборотные средства	3000
Нераспределенная прибыль	1200
Амортизация за год	500
Кредиторская задолженность	<b>900</b>

2.

**Дано:** Собственный капитал (СК) = 8000 руб.  
Коэффициент соотношения СК и ЗК = 2,5  
Внеоборотные активы = 4000 руб.

**Найти:** Оборотные активы = ?

3.

Величина дополнительного финансирования предприятия = ?

**Дано:**

Сумма оборотных активов = 15 тыс.

Долгосроч. Заем. = 10 тыс.

Сумма основных средств по остаточной стоимости = 10 тыс.

Величина собственного капитала = 15 тыс.

Кредиторская задолженность = 3 тыс.

Краткосрочный кредит = 2 тыс.

Объем выпуска увеличится в 2 раза.

Задача

Составьте форму 2 по приведенным данным:

Показатели, тыс. руб.	2014	2015
Валовая прибыль	120	150
Коммерческие расходы	70	60
Выручка	200	Увеличивается на 30 %
Себестоимость	?	?
Прочие доходы	60	50
Управленческие расходы	Равны себестоимости	70
Прочие расходы	20 % от величины прочих расходов	30 % о величины прочих расходов

Кейс.

### Описание ситуации

Телекоммуникационная компания работает на рынке с 1996 г. На сегодняшний день она является одним из лидеров по предоставлению услуг физическим и юридическим лицам в городе N.

В июне 2006 г. собственник организации поставил команде менеджеров задачу – выход в другие регионы, и уже в августе того же года появился первый филиал. Учились на ходу, методом проб и ошибок. В 2007 году была куплена компания в небольшом городе, и начато строительство сети еще в трех городах. К этому моменту команда уже имела какое-то представление о том, как работать с людьми из региональных офисов. Перед началом работы в каждом городе писали бизнес-планы, защищали (достаточно формально) у собственника и затем приступали к их реализации.

Сегодня в компании функционирует единая система отчетности и бюджетирования, выработаны правила мотивации сотрудников во всех филиалах. В начале 2008 году было решено, что планы на год в городах больше не будут спускаться сверху – пусть «региончики» сами их пишут и защищают. Написали, защитили, работают. Результат – два города из шести план выполняют и даже перевыполняют (на 2-3%), а другие... На поддержание жизнедеятельности двух других филиалов постоянно перечисляются деньги из головной компании, из-за чего проекты, которые запланированы в центральном офисе, финансируются не полностью.

Как построить **работу с филиалами**? Что делать с теми филиалами, которые не выполняют планы, установленные ими же самими? Как **добиться роста прибыли** компании в целом?