

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность:

Документ подписан в:

Дата подписания: 20.06.2026 14:36:18

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

**УТВЕРЖДАЮ**

Начальник

учебно-методического управления

Т.К. Платонова

«25» мая 2026 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Организация системы бюджетного управления**

Направление подготовки

38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) программы бакалавриата

38.03.01.29 Экономист-инженер

Для набора 2026 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Бухгалтерский учет и контроллинг****Распределение часов дисциплины по семестрам / курсам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	8 (4.2)		Итого	
	20			
Неделя				
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	4	4	4	4
Практические	4	4	4	4
Итого ауд.	8	8	8	8
Контактная работа	8	8	8	8
Сам. работа	96	96	96	96
Часы на контроль	4	4	4	4
Итого	108	108	108	108

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом Университета (протокол № 9 от 03.03.2026 г.).

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Омельченко И.А.

Зав. кафедрой: д.э.н., профессор Н.Т. Лабынцев

Методический совет: к.э.н., доцент О.В. Андреева

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Цели дисциплины:
1.2	развитие совокупности компетенций, определяющих формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области организации системы бюджетного управления.

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2. Способен моделировать и оптимизировать финансовые потоки при реализации инфраструктурных и производственных инициатив в отраслях экономики**

### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

сущность системы бюджетного управления, его роль и значение в оптимизации финансовых потоков экономического субъекта; методические основы управления хозяйственной деятельностью и финансовыми потоками экономического субъекта на базе формирования финансовой структуры и системы бюджетного управления экономическим субъектом (соотнесено с индикатором ПК- 2.1).

**Уметь:**

формировать систему бюджетного управления экономического субъекта; систематизировать и анализировать финансово-экономическую информацию в целях моделирования и оптимизации финансовых потоков при реализации инфраструктурных и производственных инициатив в отраслях экономики, используя инструменты бюджетного управления; формулировать техническое задание по автоматизации управленческого учета и бюджетирования в целях формирования единой системы бюджетного управления экономическим субъектом (соотнесено с индикатором ПК-2.2).

**Владеть:**

навыками анализа результатов достижения бюджетных показателей в разрезе ЦФО в целях контроля и оценки результативности деятельности менеджеров по управлению финансовыми потоками; методиками расчета показателей оценки результатов деятельности субъектов бюджетирования; навыками использования программных средств и справочно-правовых систем при моделировании и оптимизации финансовых потоков в системе бюджетного управления экономического субъекта (Libre Office, СПС "КонсультантПлюс" и др.) (соотнесено с индикатором ПК-2.3).

## 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Раздел 1. Раздел 1. «Система бюджетного управления как управленческая технология»

№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
1.1	Тема 1. «Система бюджетного управления как управленческая технология». Сущность и значение бюджетного управления. Бюджетирование как базовый элемент системы бюджетного управления. Значение программных средств и справочно-правовых систем в организации системы бюджетного управления. (Libre Office, СПС "КонсультантПлюс"). Содержание и структура системы бюджетного управления. Организационная и финансовая структура предприятия, их взаимосвязь и различия.	Лекционные занятия	8	2	ПК-2
1.2	Тема 1. «Система бюджетного управления как управленческая технология». Сущность и значение бюджетного управления. Бюджетирование как базовый элемент системы бюджетного управления. Значение программных средств и справочно-правовых систем в организации системы бюджетного управления. (Libre Office, СПС "КонсультантПлюс"). Содержание и структура системы бюджетного управления. Организационная и финансовая структура предприятия, их взаимосвязь и различия.	Практические занятия	8	2	ПК-2
1.3	Роль бюджетного управления в системе управления экономического субъекта. Этапы развития бюджетирования. Информационная база бюджетирования. Организация информационных потоков в системе бюджетирования. Особенности планирования затрат по ЦФО. Организация взаимосвязи управленческого учета и бюджетирования. Практический опыт внедрения бюджетирования в отечественной экономике. Методические основы формирования финансовой структуры	Самостоятельная работа	8	50	ПК-2

	экономического субъекта. Концептуальный подход к постановке бюджетного управления деятельностью экономического субъекта.				
<b>Раздел 2. Раздел 2. «Организация системы бюджетного управления и его стандартизация»</b>					
№	Наименование темы, краткое содержание	Вид занятия / работы / форма ПА	Семестр / Курс	Количество часов	Компетенции
2.1	Тема 2. «Организация системы бюджетного управления и его стандартизация». Понятие Генерального бюджета и его структура. Методика формирования генерального бюджета экономического субъекта Понятие бюджетного контроля, его формы и виды. Методика управления по отклонениям. Документация бюджетных отклонений. Бюджетный комитет и бюджетная служба. Стандартизация бюджетного процесса.	Лекционные занятия	8	2	ПК-2
2.2	Тема 2. «Организация системы бюджетного управления и его стандартизация». Понятие Генерального бюджета и его структура. Методика формирования генерального бюджета экономического субъекта Понятие бюджетного контроля, его формы и виды. Методика управления по отклонениям. Документация бюджетных отклонений. Бюджетный комитет и бюджетная служба. Стандартизация бюджетного процесса.	Практические занятия	8	2	ПК-2
2.3	Виды и классификация бюджетов коммерческой организации. Этапы разработки и требования к составлению Генерального бюджета. Практика составления операционных бюджетов. Практика составления финансовых бюджетов. Организация контроля исполнения Генерального бюджета по отклонениям. Формирование внутрифирменной отчетности о выполнении бюджетов. Мотивация и ответственность исполнителей за выполнение бюджетов. Возможные проблемы внедрения финансового контроля. Организация контроля соблюдения графика разработки бюджетов. Регламентация процедур представления, согласования и утверждения бюджетов. Зарубежный опыт организации системы бюджетного управления в коммерческой деятельности. Подходы к постановке бюджетного планирования в компании. Минимальный бюджетный период, шаг финансового планирования. График разработки бюджетов. Последовательность процедур представления, согласования и утверждения бюджетов. Алгоритм формирования системы бюджетирования в компании. Стандартизация бюджетирования: практические аспекты. Проблемы постановки и стандартизации системы бюджетного управления в отечественной экономике. Зарубежный опыт организации системы бюджетирования экономического субъекта.	Самостоятельная работа	8	46	ПК-2
2.4	Подготовка к промежуточной аттестации	Зачет	8	4	ПК-2

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Учебные, научные и методические издания

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
1	Белоплицев И. А., Лукина И. И., Кабирова А. С., Чувиллин Д. В.	Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие	Москва: Прометей, 2021	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Библиотека / Количество
2	Томилина, Е. П., Глотова, И. И., Доронин, Б. А., Агаркова, Л. В., Клишина, Ю. Е., Углицких, О. Н., Сафиуллаева, Р. И.	Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: учебное пособие	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2022	ЭБС «IPR SMART»
3	Керимов В. Э.	Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник	Москва: Дашков и К°, 2023	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
4	Шубина Т. В., Иванова Я.Я., Романченко О.В., Дохойн З.М.	Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование: Учебник	Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024	ЭБС «Znanium»
5	Соловьёва Ю. В., Черняев М. В.	Внутрифирменное планирование: учебное пособие	Москва: Дашков и К°, 2024	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

### 5.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.consultant.ru>  
Справочно-правовая система «Гарант»: <https://www.garant.ru/>  
База данных Министерства финансов Российской Федерации: <https://www.minfin.ru/>  
База данных Федеральной налоговой службы: <https://www.nalog.ru/>

### 5.3. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
Libre Office

### 5.4. Учебно-методические материалы для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1. Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<b>ПК-2 Способен моделировать и оптимизировать финансовые потоки при реализации инфраструктурных и производственных инициатив в отраслях экономики</b>			
<p><b>Знать:</b> сущность системы бюджетного управления, его роль и значение в оптимизации финансовых потоков экономического субъекта; методические основы управления хозяйственной деятельностью и финансовыми потоками экономического субъекта на базе формирования финансовой структуры и системы бюджетного управления экономическим субъектом</p>	<p>- поиск и сбор необходимой литературы, - использование различных баз данных, - использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов,</p>	<p>- соответствие ответа требованиям курса; - полнота и содержательность ответа; - соответствие представленной в ответах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; - имеет представление о варианты управленческих решений</p>	<p><b>С</b> (вопросы 1-40) <b>Т</b> (1-30) <b>ВЭ</b> (1-30)</p>
<p><b>Уметь:</b> формировать систему бюджетного управления экономического субъекта; систематизировать и анализировать финансово-экономическую информацию в целях моделирования и оптимизации финансовых потоков при реализации инфраструктурных и производственных инициатив в отраслях экономики, используя инструменты бюджетного управления; формулировать</p>	<p>- сбор необходимой информации для решения заданий; -использование различных баз данных, - использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, - поиск и сбор необходимой литературы для разработки презентаций и докладов;</p>	<p>- осуществляет поиск, обобщает и анализирует информационную базу для проведения исследования, применяет специальные приемы экономического анализа к изучению хозяйственной деятельности; - имеет представление о вариантах управленческих решений; - может сформулировать и</p>	<p><b>КЗ</b> (задание 1.1, 1.2, 1.3) <b>Д</b> (П) (тема 1-22)</p>

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
<p>техническое задание по автоматизации управленческого учета и бюджетирования в целях формирования единой системы бюджетного управления экономическим субъектом</p>	<p>- подготовка и оформление доклада и презентации; - подготовка реферата;</p>	<p>аргументировать выводы по результатам анализа эффективности действующей системы управления; - умение анализировать собранную информацию для решения задач и тестов по темам курса;</p>	
<p>Владеть: навыками анализа результатов достижения бюджетных показателей в разрезе ЦФО в целях контроля и оценки результативности деятельности менеджеров по управлению финансовыми потоками; методиками расчета показателей оценки результатов деятельности субъектов бюджетирования; навыками использования программных средств и справочно-правовых систем при моделировании и оптимизации финансовых потоков в системе бюджетного управления экономического субъекта</p>	<p>- поиск и сбор необходимой литературы, - использование различных баз данных, - использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов, - объем выполненных работ (в полном, не полном объеме); - подготовка и представление презентаций, выступления с докладом.</p>	<p>- применяет в процессе исследования соответствующие методы расчета основных показателей; - применяет организационную и компьютерную технику в режиме пользователя для решения профессиональных задач в процессе проведения исследования; - в состоянии дать правильную интерпретацию полученных результатов в процессе анализа эффективности управления деятельностью организаций. - решение задач в полном объеме</p>	<p>КЗ (задание 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5) КР</p>

### 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

- 50-100 баллов (зачтено)
- 0-49 баллов (не зачтено).

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к зачету**

1. Экономическая сущность бюджетного управления, его роль и место в системе управления экономического субъекта
2. Бюджетирование как базовый элемент системы бюджетного управления
3. Содержание и структура системы бюджетного управления
4. Взаимосвязь управленческого учета и бюджетирования в системе управления
5. Методические основы организации системы бюджетного управления.
6. Организационная и финансовая структура предприятия, их взаимосвязь и различия
7. Методические основы формирования финансовой структуры экономического субъекта.
8. Понятие «бюджет» предприятия. Виды бюджетов предприятия, критерии их классификации.
9. Объекты бюджетирования.
10. Виды и форматы бюджетов.
11. Методы формирования бюджетов.
12. Понятие Генерального бюджета и его структура.
13. Состав и назначение операционных бюджетов организации.
14. Состав и назначение финансовых бюджетов организации.
15. Методика формирования бюджета продаж.
16. Методика формирования бюджета производства.
17. Методика формирования бюджета материальных затрат.
18. Методика формирования бюджета затрат на оплату труда.
19. Методика формирования бюджета коммерческих расходов.
20. Методика формирования бюджета управленческих расходов.
21. Методика формирования бюджета доходов и расходов.
22. Методика формирования бюджета инвестиционного бюджета.
23. Методика формирования бюджета движения денежных средств.
24. Методика формирования бюджетного баланса.
25. Понятие бюджетного контроля, его формы и виды.
26. Методика управления по отклонениям.
27. Документация бюджетных отклонений.
28. Организация контроля исполнения Генерального бюджета.
29. Анализ выполнения бюджетных показателей по отклонениям.
30. Формирование внутрифирменной отчетности о выполнении бюджетов
31. Мотивация и ответственность исполнителей за выполнение бюджет
32. Стандартизация бюджетного процесса
33. Роль и значение специалиста по бюджетированию в процессе управления деятельностью экономического субъекта.

### **Критерии оценивания зачетного задания:**

зачетное задание состоит из 2 теоретических вопросов. Теоретические вопросы выбираются из приведенных вопросов к зачету. Максимальное количество баллов за ответ на зачете составляет **100 баллов**:

- 50-100 баллов (зачтено) – наличие твердых и полных или достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, а также правильных действий по применению знаний на практике возможно с отдельными

ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, студент усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;  
- 0-49 баллов (не зачтено) – ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

### **Тесты письменные и/или компьютерные**

#### **1. Банк тестов по темам:**

#### **Тема 1. «Экономические основы бюджетного управления и предпосылки его организации»**

1. Бюджетирование – это:

- а) методика формирования операционного плана развития производственно-хозяйственной деятельности;
- б) структурный элемент системы финансового бухгалтерского учета;
- в) совокупность функций управления экономическим субъектом;
- г) формализованный процесс информационного обеспечения системы управления посредством разработки и принятия совокупности целевых установок будущей деятельности организации;
- д) верны все ответы.

2. Бюджетирование необходимо и возможно:

- а) только в бюджетных учреждениях;
- б) только в коммерческих организациях;
- в) в любых субъектах хозяйствования.

3. Обязательность формирования бюджета организации регулируется:

- а) законодательно;
- б) внутрифирменными документами;
- в) верны оба ответа.

4. Бюджет компании – это:

- а) прогноз отношений предприятия с государственным бюджетом;
- б) комплексная система сквозных оперативных и финансовых планов;
- в) прогноз денежных потоков на планируемый период.

5. Бюджет, основанный на добавлении к бюджетному периоду одного месяца, как только истекает текущий, называется:

- а) вариативным;
- б) гибким;
- в) непрерывным;
- г) прогнозным.

6. Оценку эффективности и выгодности партнерских отношений с покупателями и поставщиками целесообразнее всего производить на основе данных:

- а) управленческого учета;
- б) финансового учета;
- в) бюджетирования.

**Тема 2. «Методические основы организации системы бюджетного управления»**

7. Центр финансовой ответственности является:

- а) способом учета затрат экономического субъекта;
- б) местом возникновения затрат;
- в) структурным подразделением, за результаты деятельности которого отвечает руководитель.

8. По функциональному назначению бюджеты предприятия можно разделить на:

- а) операционные, финансовые, инвестиционные;
- б) краткосрочные и долгосрочные;
- в) детальные и индикативные;
- г) последовательно формируемые и разрабатываемые по скользящему принципу.

9. К стадиям формирования бюджета предприятия относят:

- а) составление и утверждение бюджета предыдущего периода;
- б) анализ исполнения бюджета предыдущего периода;
- в) контроль исполнения бюджета текущего периода;
- г) все перечисленные этапы.

10. По срокам формирования бюджеты предприятия можно разделить на:

- а) индикативные и обязательные;
- б) единовременные и текущие;
- в) краткосрочные и долгосрочные;
- г) операционные, финансовые и инвестиционные.

11. Специалист, осуществляющий бюджетирование, должен придавать особое значение соблюдению такого этического принципа, как:

- 1) конфиденциальность;
- 2) независимость;
- 3) объективность.

12. Составление, принятие бюджета предприятия и последующий контроль за его исполнением называют:

- а) бюджетирование;
- б) планирование;
- в) дисконтирование денежных потоков.

**Тема 3. «Генеральный бюджет экономического субъекта как базовый элемент системы бюджетного управления»**

13. Операционный бюджет не включает:

- а) бюджет реализации
- б) бюджет общехозяйственных расходов
- в) прогнозный баланс

22. Какой частный бюджет является отправной точкой в процессе разработки генерального бюджета:

- а) бюджет коммерческих расходов;
- б) бюджет продаж;
- в) бюджет производства;
- г) бюджет себестоимости продаж?

15. В настоящее время необходимым условием развития бюджетирования в России является:

- а) подготовка квалифицированных кадров;
- б) принятие закона о бюджетировании в коммерческих организациях;
- в) разработка и утверждение соответствующими министерствами обязательных к применению стандартов по внутрифирменному бюджетированию.

16. Что является отправной точкой для подготовки бюджета организации:

- а) производственный бюджет;
- б) бюджет продаж;
- в) отчет о прибылях и убытках.

17. Основное отличие статичного (фиксированного) бюджета от гибкого бюджета состоит в том, что статичный бюджет:

- а) включает только постоянные затраты, в то время как гибкий бюджет включает только переменные затраты;
- б) есть план для одного уровня производства, в то время как гибкий бюджет есть несколько планов для нескольких уровней производства;
- в) касается только будущих приобретений основных средств, в то время как гибкий бюджет планирует расходы, изменяющиеся с объемом продаж;
- г) не может быть изменен после начала бюджетного периода, в то время как гибкий бюджет может быть изменен, когда период уже начался.

18. В процессе подготовки оперативного бюджета последним этапом является подготовка:

- а) плана прибылей и убытков;
- б) прогнозного бухгалтерского баланса;
- в) бюджета денежных средств;
- г) ни один ответ не верен.

#### **Тема 4. «Контрольная функция системы бюджетного управления»**

19. Отклонения, выявленные в системе бюджетирования:

- 1) должны быть отражены на счетах учета;
- 2) учитываться только оперативно, без отражения на счетах;
- 3) могут учитываться на счетах или оперативно.

20. Основное содержание бюджетирования составляет:

- а) контроль финансовой деятельности предприятия;
- б) контроль затрат на производство;
- в) контроль движения источников собственного капитала;
- г) все ответы верны.

21. Бюджет, который составляется не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона, называют:

- а) гибкий; б) статический;
- в) операционный; г) финансовый

22. Процедура планирования начинается с составления:

- а) плана коммерческих затрат;
- б) бюджета продаж;
- в) плана производства;
- г) бюджета инвестиций.

23. Генеральный бюджет - это:

- а) совокупность планов, составленных для предприятия в целом;
- б) совокупность планов, составленных для основных производственных подразделений предприятия;
- в) операционный финансовый план.

24. В состав операционного бюджета входит:

- а) бюджет прямых затрат на оплату труда;
- б) инвестиционный бюджет;
- в) бюджет движения денежных средств.

## **Тема 5. «Внутрифирменная стандартизация системы бюджетного управления»**

25. Какой текущий бюджет должен быть подготовлен, чтобы можно было оценить количество материалов, которое необходимо закупить:

- а) бюджет коммерческих расходов;
- б) бюджет продаж;
- в) бюджет производства;
- г) бюджет закупок материалов.

26. Для разработки бюджета производства необходимой информацией является:

- а) плановый объем продаж и величина запасов;
- б) плановый объем продаж и величина коммерческих расходов;
- в) величина запасов и величина административных расходов;
- г) величина запасов и объем продаж за предыдущий год.

27. Бюджет трудовых затрат определяет:

- а) необходимое рабочее время, требуемое для выполнения запланированного объекта производства;
- б) количество рабочих мест при производстве;
- в) количество сдельной и повременной заработной платы.

28. Какие из перечисленных статей бюджета движения денежных средств входят в раздел "Расходы по инвестиционной деятельности":

- а) краткосрочные финансовые вложения;
- б) уплата процентов по долгосрочному кредиту;
- в) долгосрочные финансовые вложения.

29. Организация бюджетирования предусматривает формирование:

- а) финансовой структуры предприятия;
- б) организационной структуры предприятия;
- в) плана счетов управленческого учета.

30. Составление бюджетного баланса – это:

- а) завершающий этап в составлении Генерального бюджета предприятия;
- б) базовый документ на первоначальном этапе составления Генерального бюджета предприятия.

**2. Инструкция по выполнению.** Укажите номер правильного варианта ответа. Возможен только один правильный ответ.

### 3. Критерии оценки решения тестов:

Каждое тестовое задание оценивается в 0,5 балла максимум:

0,5 – ответ верный;

0 – ответ неверный.

Суммарно тестирование по дисциплине даст **15 баллов**.

#### Кейс-задачи

по дисциплине **Внутрифирменное бюджетирование**

##### Кейс-задача 1.

**Исходные данные:** Коммерческая организация ООО «Меркурий» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство ПВХ-профиля;
- изготовление металлопластиковых конструкций;
- оказание строительных услуг;
- торговля строительными материалами оптом и в розницу.

В штате организации работает 121 человек:

- цех по производству ПВХ-профиля – 20 человек;
- ген. Директор – 1 человек;
- магазин розничной торговли – 10 человек;
- цех по изготовлению металлопластиковых конструкций – 35 человек (в том числе 4 выездных бригады по установке конструкций);
- оказание строительных услуг – 22 человека;
- зам. ген. Директора по производству – 1 человек;
- коммерческий директор – 1 человек;
- бухгалтерия – 3 человека;
- зам. по экономике и хоз.части;
- кадровик – 1 человек;
- юрист – 1 человек;
- отдел логистики – 4 человека;
- обслуживающий персонал – 5 человек;
- секретариат – 4 человека;
- транспортный участок – 4 человека;
- отдел продаж – 8 человек.

**Задания:**

**1.1.** Сформировать организационную структуру экономического субъекта.

**1.2.** Сформировать финансовую структуру экономического субъекта.

**1.3.** Для каждого вида деятельности определить направления и показатели бюджетного планирования (объект калькулирования, калькуляционную единицу, статьи прямых и косвенных затрат).

##### Кейс-задача 2.

**Содержание задания:**

**на примере предприятия, выступающего базой практики при написании ВКР магистранта**

**Задача 2.1.** Провести диагностику действующей системы управленческого учета и бюджетирования в организации, выступающей базой практики при написании ВКР магистранта:

- дать краткую характеристику организации: когда и где образована, масштабы деятельности, место в отрасли/регионе, организационная структура (есть/нет филиалы,

региональные представительства и т.п.), виды деятельности и их доля в общей выручке и т.п.;

- провести экономический анализ финансового состояния организации (анализ баланса), финансовой устойчивости и результатов хозяйственной деятельности предприятия за три года с целью выявления характера тенденций в развитии (положительные/отрицательные);  
 - рассмотреть существующий порядок учета затрат и доходов, изучить учетную политику, рабочий план счетов, применяемые схемы корреспонденций счетов по учету затрат и др.;  
 - охарактеризовать действующую систему управленческого учета. *Например, «на наш взгляд, ООО «Меркурий» отсутствует управленческий учет, действующую систему учета затрат можно охарактеризовать как позаказный учет фактической сокращенной себестоимости. Применяемая методика максимально приближена с правилами налогового учета».*

*Или: «обобщая вышеизложенное можно сказать, что в ООО «Вектор» применяется «котловой» метод учета затрат, управленческий учет отсутствует».*

*Или: «проведенная диагностика позволяет сделать вывод, что в ООО «Мастер» существует эффективная система управленческого учета. В части учета затрат на производство основной продукции применяется попроцессный вариант нормативного учета полной себестоимости. Кроме того, на предприятии применяется группировка затрат в разрезе видов деятельности и следующих бизнес-процессов: логистика, управление, транспорт, реализация».*

**Задача 2.2.** Описать действующую систему бюджетирования/бюджетного управления и оценить её полноту и эффективность. В случае отсутствия бюджетирования в системе управления охарактеризовать в какой степени в управлении деятельностью организации применяется планирование (например, частично, только в части анализа финансового состояния и финансового результатов; элементы планирования применяются в отдельных бизнес-процессах / логистика, сбыт, план денежных потоков, инвестиционное планирование и т.п./; полноценная система планирования и др.).

**Задача 2.3.** Охарактеризовать насколько действующая система бюджетирования/планирования взаимосвязана с системой бухгалтерского учета (финансового и управленческого). Дать авторскую оценку насколько действующая система бюджетирования/планирования адекватна масштабам деятельности организации, количеству существующих видов деятельности. В случае выявления недостатков в действующей системе аргументировать необходимость внесения изменений и подробно описать суть предлагаемых рекомендаций.

**Задача 2.4.** Дать критическую оценку существующей финансовой структуры организации. В случае её отсутствия рассмотреть организационную структуру и на ее основе самостоятельно составить финансовую структуру. **Предоставление схемы «Финансовая структура организации» - обязательно.**

**Задача 2.5.** Оценить степень и качество внутрифирменной стандартизации системы бюджетирования.

#### **Критерии оценивания кейс-задач:**

Для каждой задачи оценка максимум 25 балла, общей суммой **50 баллов:**

21-25 – задача решена верно более чем на 84 %, результаты интерпретированы;

12-20 – задача решена верно более чем на 50%, но менее 84%;

0-11 – задача решена неверно более чем на 50%.

#### **Темы докладов (презентаций)**

1. Сущность и значение бюджетирования.
2. Развитие бюджетирования в России.
3. Мировой опыт бюджетирования на предприятии.

4. Бюджет как модель финансовой отчетности.
5. Применение пакетов прикладных программ для бюджетирования.
6. Типы бюджетных моделей и их применимость в современных условиях.
7. Метод бюджетирования с нуля.
8. Центры ответственности в организационной структуре предприятия.
9. Построение системы бюджетирования на основе системы «стандарт-кост».
10. Применение CVP-анализа при составлении операционных бюджетов.
11. Бюджет капиталовложений: выбор оптимального варианта долгосрочного инвестирования.
12. Мотивационная функция бюджетирования.
13. Деятельность менеджеров: оценка на уровне центра финансовой ответственности.
14. Основные проблемы, возникающие при внедрении и реализации системы бюджетирования в организации. Значение программных средств и справочно-правовых систем в организации бюджетирования (Libre Office, СПС "КонсультантПлюс").
15. Роль специалиста по бюджетированию в принятии управленческих решений.
16. Классификация центров ответственности и порядок формирования финансовой структуры предприятия.
17. Бюджетирование: назначение, цели и виды бюджетов.
18. Разработка генерального бюджета и взаимосвязь его элементов.
19. Сегментарная бюджетная отчетность организации.
20. Особенности формирования внутрифирменной управленческой отчетности.
21. Принятие управленческих решений на основе информации бюджетирования.
22. Бюджетирование и ценообразование.

#### **Критерии оценивания докладов (презентаций)**

Максимальное количество баллов, которые студент может набрать за доклад (презентацию) в рамках дисциплины – **10 баллов**:

- 8-10 – тема полностью раскрыта, цели, задачи, объект и предмет определены, актуальность обозначена, студент свободно владеет материалом, может делать выводы, обобщать и давать собственную оценку излагаемым фактам, продемонстрировано владение материалом как основной, так и дополнительной литературы, а также нормативных источников из СПС с применением информации из актуальных баз данных, оформление материала как письменного, так и презентационного соответствует методическим указаниям;
- 6-7 – тема полностью раскрыта, цели, задачи, объект и предмет определены, актуальность обозначена, студент свободно владеет материалом, может делать выводы, однако испытывает затруднения в проведении собственной оценки излагаемых фактов, продемонстрировано владение материалом как основной, так и дополнительной литературы, а также нормативных источников из СПС, оформление материала как письменного, так и презентационного соответствует методическим указаниям;
- 4-5 – тема в целом раскрыта, цели, задачи, объект и предмет определены, не четко обозначена или не обозначена актуальность, студент свободно владеет материалом, может делать выводы, обобщать, но не может давать собственную оценку излагаемым фактам, продемонстрировано владение материалом как основной, так и дополнительной литературы, оформление материала как письменного, так и презентационного в целом соответствует методическим указаниям;
- 2-3 – тема раскрыта частично, цели, задачи, объект и предмет определены не четко или не определены, актуальность обозначена не четко или не обозначена, студент не владеет в свободной форме материалом, не может делать выводы и давать собственную оценку излагаемым фактам, в целом продемонстрировано владение материалом основной литературы, оформление материала как письменного, так и презентационного частично соответствует методическим указаниям;

0-1 – тема раскрыта слабо или содержание не соответствует заявленной теме, не определены цели, задачи, объект и предмет, слабо раскрыта или не раскрыта совсем актуальность исследования, студент не владеет в свободной форме материалом, не может делать выводы, обобщать и давать собственную оценку излагаемым фактам, продемонстрировано частичное владение или не полное не владение материалом рекомендованных литературных источников литературы, оформление материала как письменного, так и презентационного в целом не соответствует методическим указаниям.

### **Вопросы для собеседования**

Тема 1. «Экономические основы бюджетного управления и предпосылки его организации»

1. Роль бюджетирования в микроэкономике.
2. Содержание бюджетирования.
3. Функции и принципы бюджетирования.
4. Управленческий учет как информационная база бюджетного процесса.
5. Роль планирования в деятельности организации.
6. Горизонт планирования.

Тема 2. «Методические основы организации системы бюджетного управления».

7. Организация системы бюджетирования на предприятии
8. Понятие центра финансовой ответственности, их виды
9. Цели и задачи управления хозяйственной деятельностью на базе ЦФО
10. Организационная и финансовая структура предприятия, их взаимосвязь и различия
11. Методические основы формирования финансовой структуры экономического субъекта
12. Концептуальный подход к постановке бюджетного управления деятельностью экономического субъекта.
13. Информационная база бюджетирования. Значение программных средств и справочно-правовых систем в организации бюджетирования (Libre Office, СПС "КонсультантПлюс".
14. Организация информационных потоков в процессе бюджетирования.
15. Особенности планирования затрат по центрам финансовой ответственности.

Тема 3. «Генеральный бюджет экономического субъекта как базовый элемент системы бюджетного управления»

16. Этапы разработки и требования к составлению Генерального бюджета.
17. Принципиальные отличия финансовых бюджетов. Практика составления бюджета движения денежных средств, бюджета доходов и расходов, прогнозного баланса.
18. Долгосрочные бюджеты организации: виды и особенности разработки.

Тема 4. «Бюджетирование в системе контроля субъекта хозяйствования»

19. Формы и виды контроля за исполнением бюджетов.
20. Управление по отклонениям. Детализация бюджетных отклонений. Отклонения производства и отклонения планирования. Интерпретация отклонений.
21. Возможные проблемы внедрения финансового контроля.

Тема 4. «Контрольная функция системы бюджетного управления»

22. Организация контроля исполнения Генерального бюджета.
23. Анализ выполнения бюджетных показателей по отклонениям. Формирование внутрифирменной отчетности о выполнении бюджетов.
24. Мотивация и ответственность исполнителей за выполнение бюджетов.
25. График документооборота.
26. Возможные проблемы внедрения финансового контроля

## Тема 5. «Внутрифирменная стандартизация системы бюджетного управления»

27. Организация контроля соблюдения графика разработки бюджетов.
28. Регламентация процедур представления, согласования и утверждения бюджетов.
29. Подходы к постановке бюджетного планирования в компании.
30. Минимальный бюджетный период, шаг финансового планирования.
31. График разработки бюджетов.
32. Последовательность процедур представления, согласования и утверждения бюджетов
33. План действий по постановке бюджетирования в компании: основные этапы и последовательность шагов.
34. Бюджетный комитет и бюджетная служба.
35. Стандартизация бюджетного процесса.
36. Содержание бюджетного регламента.
37. Положение о бюджетном регламенте. Бюджетный цикл
38. Проблемы постановки бюджетирования в российских компаниях.
39. Зарубежный опыт организации системы бюджетирования на предприятии

Правильный ответ на один вопрос, получаемый студентом в рамках одной темы, оценивается максимум в 5 баллов, суммарно по 5 темам дисциплины **25 баллов**.

### **Критерии оценивания ответа на вопрос:**

- 5 – дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, продемонстрировано владение материалом как основной, так и дополнительной литературы;
- 4 – ответ на поставленный вопрос в целом получен, продемонстрировано владение материалом основной, литературы;
- 3 – ответ на поставленный вопрос в целом получен, однако требовались наводящие вопросы, продемонстрировано владение материалом основной, литературы;
- 0-2 – студент не ответил на поставленный вопрос или ответил неверно даже с учетом наводящих вопросов.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию. **Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачета. Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Задание содержит два теоретических вопроса. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия.

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные теоретические положения и понятия в области организации бюджетирования исходя из специфики организации производства и отраслевых особенностей хозяйствующего субъекта, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки в части освоения технологии бюджетирования, приобретаются умения по формированию Генерального бюджета организации; развиваются способности по применению полученных знаний для принятия эффективных управленческих решений и создания более эффективной системы управления финансово-экономической деятельностью фирмы, а также самостоятельной работы и работы в коллективе. При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованное преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить эссе, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут обращаться к преподавателю за консультацией.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и, по возможности, дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Студент должен готовиться к предстоящему практическому занятию по всем, обозначенным в рабочей программе дисциплины вопросам.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.