

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Институт управления, экономики и финансов  
Центр бакалавриата Менеджмент



подписано электронно-цифровой подписью

## Программа дисциплины

Бюджетирование в коммерческих предприятиях Б1.В.ДВ.21

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: не предусмотрено

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

**Автор(ы):** Бикчантаева Д.К.

**Рецензент(ы):** Киршин И.А.

### СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Стрельник Е. Ю.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр бакалавриата: менеджмент):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. 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
  - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Бикчантаева Д.К. (кафедра управления корпоративными финансами, Институт управления, экономики и финансов), Daniya.Bikchantaeva@kpfu.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
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
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- основные понятия, инструменты и логику внутрифирменного бюджетирования;
- принципы и последовательность построения сводного бюджета;
- экономическую структуру компании с выделением ЦФО, классифицировать статьи доходов и расходов, рассчитывать себестоимость и прибыль.

Должен уметь:

- самостоятельно строить операционные бюджеты и главного бюджета, а также формировать необходимые бюджетные форматы при помощи Microsoft Excel;
- оценивать результаты исполнения бюджетов при помощи план-фактного и факторного анализа выполнения плана.

Должен владеть:

- навыками в составлении бюджетов и оценки эффективности их исполнения.

Должен демонстрировать способность и готовность:

- решать организационно-управленческие задачи в области финансового планирования
- участвовать в разработке и реализации корпоративной и финансовой стратегии организации,
- составлять бюджеты деятельности организации и ее подразделений;

### 2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ДВ.21 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (не предусмотрено)" и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 4 курсе в 7 семестре.

### 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) на 144 часа(ов).

Контактная работа - 64 часа(ов), в том числе лекции - 32 часа(ов), практические занятия - 32 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 44 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 36 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 7 семестре.

#### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Основные понятия, цели и задачи внутрифирменного бюджетирования	7	4	2	0	4
2.	Тема 2. Общие подходы и этапы составления сводного бюджета	7	4	4	0	8
3.	Тема 3. Методика составления сводного бюджета (финансовая модель).	7	16	18	0	18
4.	Тема 4. Мониторинг и анализ исполнения сводного бюджета	7	8	8	0	14
	Итого		32	32	0	44

##### 4.2 Содержание дисциплины

###### Тема 1. Основные понятия, цели и задачи внутрифирменного бюджетирования

Бюджет предприятия: сущность, цели и задачи. Характеристика составляющих целей бюджетирования: прогноз финансово-экономического состояния компании, согласование и утверждение плановых показателей, закрепление финансовых полномочий и ответственности за участками процесса бюджетирования, учет, анализ и контроль финансово-экономического состояния компании.

Бюджет и бюджетирование, отличительные характеристики. Особенности бюджетирования: формализация (количественное выражение); централизация и сквозной характер (системность).

Понятие бюджетного процесса. Бюджетный период. Бюджетный цикл и характеристики его составляющих. Правила бюджетирования. Инфраструктура бюджетного процесса.

Основные виды классификации бюджетов. Частный бюджет. Общий (генеральный) бюджет. Операционный бюджет. Инвестиционный бюджет. Финансовый бюджет. Статический бюджет. Гибкий бюджет.

###### Тема 2. Общие подходы и этапы составления сводного бюджета

Общие подходы и структура составления сводного бюджета. Объекты бюджетирования. Блок-схема формирования основного бюджета. Иерархическая структура сводного бюджета коммерческой компании. Последовательность сбора информации для составления бюджета.

Общая характеристика этапов составления сводного бюджета. Роль каждого этапа в системе бюджетирования.

###### Тема 3. Методика составления сводного бюджета (финансовая модель).

Общие требования, принципы и условия составления финансовой модели бюджета.

Бюджет продаж. Определение целевого объема продаж. Проведение анализа ? издержки ? объем ? прибыль?. Подход к определению оптимального объема продаж.

Бюджет производства. Определение производственной программы и целевого уровня запасов готовой продукции. Условия, определяющие производственную программу. Определение потребностей в основных материальных ресурсах. Бюджет прямых затрат труда. Определение потребности во вспомогательных материалах. Калькуляция бюджета закупок. Расчет себестоимости списания материальных оборотных средств в производстве. Калькуляция бюджета основных материалов.

Составление бюджета общепроизводственных расходов. Калькуляция производственных затрат и прямых коммерческих расходов. Составление бюджета постоянных расходов.

Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции. Определение прямой рентабельности и маржинального дохода по видам продукции. Составление прогнозного отчета о финансовых результатах (БДР).

Составление проекта инвестиционного бюджета.

Составление проекта бюджета движения денежных средств (БДДС). Составление проекта баланса на конец бюджетного периода.

###### Тема 4. Мониторинг и анализ исполнения сводного бюджета

Мониторинг исполнения бюджета. Составляющие системы внутреннего контроля. понятие, принципы, подходы. Основные принципы мониторинга. Плановый и контрольно-стимулирующий мониторинг.

Объекты системы внутреннего контроля. Характеристика центров ответственности: центр доходов, центр прибыли, центры затрат, центр инвестиций. Центры ответственности по ?степени свободы?. Контролируемые и неконтролируемые бюджетные показатели.

Контроль отклонений. Отклонение ? ключевой элемент в системе контроля исполнения бюджета. Общая схема контроля отклонений. Подходы к системе контроля отклонениями: простой анализ отклонений, анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, анализ отклонений в условиях неопределенности, стратегический подход к анализу отклонений.

Цели и блок-схема проведения план-факта анализа. Характеристика этапов проведения план-факт анализа. Общее рассмотрение результатов исполнения бюджета. План-факт анализ исполнения операционного, инвестиционного и финансового бюджетов. Составление выводов по результатам план-факт анализа и рекомендации к целесообразности корректировки бюджета.

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

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений".

Положение от 29 декабря 2018 г. № 0.1.1.67-08/328 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 7</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Реферат	ПК-10 , ПК-3 , ПК-5	1. Основные понятия, цели и задачи внутрифирменного бюджетирования 2. Общие подходы и этапы составления сводного бюджета 3. Методика составления сводного бюджета (финансовая модель). 4. Мониторинг и анализ исполнения сводного бюджета

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
2	Устный опрос	ПК-5 , ПК-3 , ПК-10	1. Основные понятия, цели и задачи внутрифирменного бюджетирования 2. Общие подходы и этапы составления сводного бюджета 3. Методика составления сводного бюджета (финансовая модель). 4. Мониторинг и анализ исполнения сводного бюджета
3	Кейс	ПК-5 , ПК-3 , ПК-10	3. Методика составления сводного бюджета (финансовая модель). 4. Мониторинг и анализ исполнения сводного бюджета
4	Презентация	ПК-5 , ПК-3 , ПК-10	2. Общие подходы и этапы составления сводного бюджета 3. Методика составления сводного бюджета (финансовая модель). 4. Мониторинг и анализ исполнения сводного бюджета
	<b>Экзамен</b>	ПК-10, ПК-3, ПК-5	

## 6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 7</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Реферат	Тема раскрыта полностью. Продемонстрировано превосходное владение материалом. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы соответствует поставленным задачам. Степень самостоятельности работы высокая.	Тема в основном раскрыта. Продемонстрировано хорошее владение материалом. Используются надлежащие источники. Структура работы в основном соответствует поставленным задачам. Степень самостоятельности работы средняя.	Тема раскрыта слабо. Продемонстрировано удовлетворительное владение материалом. Использованные источники и структура работы частично соответствуют поставленным задачам. Степень самостоятельности работы низкая.	Тема не раскрыта. Продемонстрировано неудовлетворительное владение материалом. Использованные источники недостаточны. Структура работы не соответствует поставленным задачам. Работа несамостоятельна.	1
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	2

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	3
Презентация	Превосходный уровень владения материалом. Высокий уровень доказательности, наглядности, качества преподнесения информации. Степень полноты раскрытия материала и использованные решения полностью соответствуют задачам презентации. Используются надлежащие источники и методы.	Хороший уровень владения материалом. Средний уровень доказательности, наглядности, качества преподнесения информации. Степень полноты раскрытия материала и использованные решения в основном соответствуют задачам презентации. Используются источники и методы в основном соответствуют поставленным задачам.	Удовлетворительный уровень владения материалом. Низкий уровень доказательности, наглядности, качества преподнесения информации. Степень полноты раскрытия материала и использованные решения слабо соответствуют задачам презентации. Используются источники и методы частично соответствуют поставленным задачам.	Неудовлетворительный уровень владения материалом. Неудовлетворительный уровень доказательности, наглядности, качества преподнесения информации. Степень полноты раскрытия материала и использованные решения не соответствуют задачам презентации. Используются источники и методы не соответствуют поставленным задачам.	4

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Экзамен</b>	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

**6.3 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**

**Семестр 7**

**Текущий контроль**

**1. Реферат**

Темы 1, 2, 3, 4

Управленческий учет

2. Бюджетирование как управленческая технология

3. Общее назначение бюджетирования

4. Назначение бюджетов и финансовых планов

5. Назначение внутрифирменного бюджетирования

6. Бюджетирование ? основа финансовой дисциплины на предприятии

7. Система целей и бюджетирование

1. Виды бюджетов, подходы к бюджетированию и исполнение бюджетов

2. Основные бюджеты.

3. Сравнительная характеристика существующих подходов к построению сводного бюджета.

4. Финансовая структура ? инструмент эффективного управления денежными ресурсами.

5. Отличие организационной структуры управления предприятием от финансовой структуры.

1. Сводный бюджет и его структура.

2. Операционный бюджет т его составляющие бюджеты.

3. Инвестиционный бюджет и его значение для деятельности предприятия.

4. Финансовый бюджет ? основной документ привлечения и использования финансовых ресурсов предприятия.

1. Финансовая модель: понятие, и отличительные особенности применительно к бюджету.

2. Условия, определяющие сложность и структуру финансовой модели бюджета.

3. Требования к форматам бюджетов

4. Роль руководства предприятия в составлении финансовой модели бюджета.

5. Характеристика требований к показателям финансовой модели.

6. Информационная база составления финансовой модели и ее значение в бюджетном процессе.

2. Методы прогнозирования прямых затрат



3. Логика планирования вспомогательных материальных ресурсов.
4. Порядок и последовательность калькуляции бюджета закупок.
1. Необходимость мониторинга исполнения бюджета и его механизм.
2. План-факт анализ: понятие, подходы и методы.

## **2. Устный опрос**

Темы 1, 2, 3, 4

Дать определение формализации как характеристики бюджета

2. Стадии бюджетного процесса и бюджетного цикла, их краткая характеристика
3. Правила бюджетирования
4. Положение о бюджетировании на предприятии: структура, значение для деятельности компании
5. Бюджетный регламент
6. Факторы, определяющие эффективность бюджетирования.
7. Цели и задачи бюджетирования.
8. Суть Сбалансированной Системы Показателей.
- 9- Отличительные особенности бюджета.
10. Чем отличается бюджет от бюджетирования.
11. Стадии бюджетного процесса.
12. Правила процесса бюджетирования.
1. Условия, определяющие выбор подхода к составлению сводного бюджета.
2. Суть подхода ?сверху ? вниз?.
3. Суть подхода ?снизу ? вверх?.
4. Суть подхода ?встречное планирование?
5. Область применений подходов.
6. Преимущества и недостатки подхода ?снизу ? вверх?.
7. Преимущества и недостатки подхода ?снизу ? вверх?.
8. Преимущества и недостатки подхода ?встречное планирование?
9. Финансовая структура предприятия ? это? . .
10. Отличие организационной структуры от финансовой структуры предприятия.
11. Центры финансовой ответственности.
12. Модели финансовой структуры.
1. Факторы, определяющие сложность и структуру Master Budget
2. Составляющие операционного бюджета
3. Инвестиционный бюджет ? это ?
4. Финансовый бюджет ? это
5. Прогнозного баланса и его значение.
6. Привести блок-схему сводного бюджета
7. Требования составления сводного бюджета
8. Этапы составления сводного бюджета
9. Какие ограничения могут быть применены при составлении бюджета.
10. Что означает корректировка бюджета.
1. Что такое финансовая модель бюджета
2. Почему в финансовой модели показатели должны быть взаимосвязаны между собой.
3. Принципы финансового моделирования.
4. Что означает распараллеливание плановых расчетов (и сбора фактической информации) там, где это возможно;
5. определение плановых цифр с учетом ограничивающих факторов (узких мест);
6. Что означает четкая связь методики и регламента;
7. В чем выражается максимально быстрый сбор фактической информации;
8. Что означает достаточный уровень сложности модели.
9. Что представляет собой индивидуальная комплексная модель
10. Что представляет типовая финансовая модель.
11. Что представляет бюджеты отдельных направлений деятельности компании.
12. Что представляет бюджеты денежных потоков.
13. Что представляет бюджеты доходов и расходов.
14. Что представляет бюджеты товарно-материальных потоков.
1. Классификация производственных затрат.
2. Метод технологического нормирования.
3. Метод сравнительного анализа счетов.
4. Порядок расчета потребности во вспомогательных материалах общепроизводственного назначения.
5. Что представляет собой калькуляция бюджета закупок по каждому виду материалов.

6. Формула, по которой рассчитывается потребность в закупках материала.
7. Порядок построения бюджета закупок материалов.
8. Как рассчитывается удельная себестоимость списания основных средств в производство.
9. Как рассчитывается бюджет основных материалов в стоимостном выражении.
10. Какие категории работников имеются на предприятии.
11. Порядок расчета бюджета прямых трудовых затрат.
1. Организационные процедуры внутреннего контроля.
2. Принципы мониторинга исполнения бюджета
3. Условия, определяющие масштаб мониторинга
4. Цели мониторинга и анализа исполнения бюджета
5. Какие показатели контролирует руководство предприятия
6. Какие показатели контролирует структурное подразделение предприятия.
7. Что представляет собой контроль отклонений.
8. Что означает порог чувствительности при принятии решения о контроле за отклонениями.
9. Какова общая схема контроля отклонений показателей бюджета
10. Подходы к реализации системы контроля бюджета
11. Определение план-факт анализа.
12. Этапы проведения план-факт анализа.

### 3. Кейс

Темы 3, 4

каждый студент должен выбрать предприятие, на основе которого будет строить финансовую модель. На занятии преподаватель индивидуально работает со студентами и проверяет правильность составления табличных форм в формате Excel.

каждый студент на основе рассчитанной финансовой модели составляет систему контроля за исполнением рассчитанных бюджетных показателей и блок-схему контроля отклонений. Рассчитывает пороговую чувствительность, за чертой которого появляется необходимость более тщательного мониторинга исполнения бюджета.

### 4. Презентация

Темы 2, 3, 4

Защита своих проектов. Каждый студент делает презентацию своего проекта с анализом его эффективности и рисков. Основные составляющие презентации:

1. характеристика актуальности проекта бюджетирования;
2. выбор финансовой модели построения бюджета .
3. Характеристика, алгоритм расчетов и оценка основных форм сводного бюджета;
3. Информационная база составления финансовой модели частных бюджетов
4. Схема проведения мониторинга и оценка рисков исполнения бюджета.
5. Сценарное развитие исполнения бюджета.

### Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. В чем заключается сущность бюджетирования на предприятии?
2. Определите основные цели и задачи бюджетирования на предприятии?
3. Охарактеризуйте недостатки системы бюджетирования на отечественных предприятиях.
4. Перечислите существующие на предприятии виды и формы бюджетов?
5. В чем особенности существующих методов финансового планирования на предприятии?
6. Дайте определение понятию "бюджетирование"? В чем особенность бюджетирования как метода финансового планирования?
7. Охарактеризуйте основные функции, которые выполняет бюджетирование?
8. Перечислите классификационные признаки бюджетирования?
9. Чем отличаются фиксированные бюджеты от гибких? Приведите их сравнительные характеристики.
10. Перечислите классификационные признаки бюджетирования?
11. Чем отличаются фиксированные бюджеты от гибких? Приведите их сравнительные характеристики.
12. Каковы основные этапы бюджетного процесса на предприятии?
13. Что общего и чем отличаются ЦФУ от ЦФО?
14. На каких предприятиях целесообразно выделение ЦФО и ЦФУ?
15. Какие факторы влияют на размер выручки от реализации продукции?
16. Какова процедура разработки бюджета продаж и графика поступления денежных средств от продаж?
17. Охарактеризуйте методы анализа и планирования дебиторской задолженности
18. Какова процедура разработки бюджетов производства и производственных запасов?
19. Каким образом определяется объем запасов сырья и материалов на конец периода?
20. Как планируется объем закупки материалов?
21. Какова процедура разработки бюджета затрат на оплату труда?

22. Какие затраты включаются в состав накладных расходов производства?
23. Каковы методы планирования накладных расходов производства?
24. Какие затраты включаются в состав коммерческих и управленческих расходов производства?
25. Какова процедура разработки бюджетов управленческих и коммерческих расходов производства?
26. Каковы методы определения бюджетного формата при планировании доходов и расходов предприятия?
27. Данные каких статей операционных бюджетов используются при разработке бюджета доходов и расходов предприятия?
28. Какова роль бюджета доходов и расходов в системе финансового планирования?
29. Какова процедура разработки бюджета движения денежных средств предприятия?
30. Перечислите методы анализа и планирования денежных потоков?
31. Какие операционные бюджеты используются при разработке бюджета движения денежных средств?
32. Что такое и в чем заключается бюджетный формат при планировании денежных потоков предприятия?
33. Что такое и в чем заключается бюджетный формат при разработке прогнозного баланса предприятия?
34. Каковы роль и место бюджетного баланса в функциях бюджетирования?
35. Какова последовательность и процедура контроля и мониторинга исполнения бюджета?
36. В чем заключается план-факт анализ?
37. Анализ отклонения и корректировка бюджета.

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

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 7</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Реферат	Обучающиеся самостоятельно пишут работу на заданную тему и сдают преподавателю в письменном виде. В работе производится обзор материала в определённой тематической области либо предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, изложение материала, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения. В случае публичной защиты реферата оцениваются также ораторские способности.	1	5
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	2	5
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	3	25
Презентация	Обучающиеся выполняют презентацию с применением необходимых программных средств, решая в презентации поставленные преподавателем задачи. Обучающийся выступает с презентацией на занятии или сдаёт её в электронном виде преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме презентации, логичность, информативность, способы представления информации, решение поставленных задач.	4	15

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся дается время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

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

### 7.1 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. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=442048>
2. 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, 500 экз. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=449334>
3. 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, 1000 экз. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=363826>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в АПК: Учебное пособие / А.В. Глушенко, Н.Н. Нелюбова. - М.: Магистр, 2008. - 189 с.: 60x90 1/16. (обложка) ISBN 978-5-9776-0047-7, 2000 экз. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=141570>
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, 1000 экз. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=363826>
3. Контроль финансовых потоков.: Учеб. пособие / А.З. Селезнев; Под ред. В.Ю. Катасонов; МГИМО (У) МИД РФ. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 304 с.: 60x90 1/16 + CD-ROM. - (Высшее образование). (переплет, cd rom) ISBN 978-5-16-003591-8, 1000 экз. <http://www.znanium.com/bookread.php?book=179631>

## 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Консультант Плюс - [www.consultant.ru/](http://www.consultant.ru/)

электронный ресурс - [http://media.karelia.ru/~resource/econ/teor\\_fin/13.htm](http://media.karelia.ru/~resource/econ/teor_fin/13.htm)

электронный ресурс - <http://www.cfin.ru/finanalysis>

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

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	На лекциях рассматриваются основные вопросы и практические ситуации по каждой теме. Разбираются проблемы, которые возникают на практике в деятельности предприятия. В ходе лекционных занятий необходимо конспектирование лекционного материала. Особое внимание следует обращать на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных процессов, а также практические рекомендации лектора с позиции имеющегося положительного опыта в практике анализа финансового состояния предприятия.
практические занятия	Практическое занятие по дисциплине является аудиторным занятием, в процессе которого преимущественно осуществляется контроль знаний, полученных студентом самостоятельно. В связи с этим такое занятие начинается либо с ответов на контрольные вопросы, составленные преподавателем либо в виде тестов, либо в виде небольшого практического задания. Контрольные вопросы (тесты) включают либо лекционный материал, либо заданий, выполняемых студентами самостоятельно. В связи с этим подготовка к практическому занятию заключается в том, что бы до практического занятия изучить лекционный материал и указанные по теме литературные источники; выполнить задания для самостоятельной работы.

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	Цель самостоятельной работы ? подготовка к практическим занятиям, тестированию и выступлениям с презентацией. Подготовка к практическим занятиям проходит самостоятельно на базе, как лекционного материала, так и рекомендованной литературы и состоит из двух частей: расчетной и аналитической. В расчетной части каждый студент осуществляет сбор информации и необходимые расчеты по своей модели. В аналитической части обосновываются результаты полученных расчетов и выбор того или иного подхода к расчетам. Данная часть оформляется в письменном виде, что помогает понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику.
реферат	Подготовка рефератов направлена на: - развитие и закрепление у студентов навыков самостоятельного всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; - выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации. Темы рефератов, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем реферата может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала, а на компьютере через 1 интервал (список литературы и приложения в объем не входят).
устный опрос	цель устного ответа - углубленное рассмотрение конкретной проблемы темы, ее обсуждение в группе. Значение устного ответа - умения работать с несколькими источниками, сравнивать, делать собственные обобщения и выводы. По завершению выступления проводится тематический разбор актуальных вопросов либо в диалоговой форме, либо проводится дискуссия
кейс	Обучающиеся сами выбирают конкретный проект, самостоятельно подбирает необходимую информацию о проекте для составления кейса. Предлагается самостоятельно рассчитать и составить основные формы бюджета, оценить его реальное исполнение, определить проблемные моменты, сделать аналитическое заключение и предложить вариант проведения финансового мониторинга исполнения бюджета.
презентация	На занятии обучающиеся выступают с итогами проведенных оценочных работ по решению сквозных кейсов, отвечают на вопросы преподавателя и группы, обсуждают вопросы по представленному материалу. Оцениваются уровень подготовки, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.
экзамен	нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. зачет проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.

#### 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Бюджетирование в коммерческих предприятиях" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.

### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Освоение дисциплины "Бюджетирование в коммерческих предприятиях" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

### **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки не предусмотрено .