

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор, проректор по  
УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

« 21 » \_\_ 02 \_\_ 2023 года

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.В.07**

Бюджетное управление предприятием

Учебный план: 2023-2024 38.03.02 ИБК Биз-админ и консал ОО №1-1-59.plx

Кафедра: **29** Менеджмента

Направление подготовки:  
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Бизнес-администрирование и консалтинг  
(специализация)

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)		Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоём- кость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практ. занятия				
6	УП	34	34	83	29	5	Экзамен, Курсовая работа
	РПД	34	34	83	29	5	
Итого	УП	34	34	83	29	5	
	РПД	34	34	83	29	5	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970

Составитель (и):

доктор технических наук, Доцент

\_\_\_\_\_

Сиротина  
Константиновна

Лидия

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента

\_\_\_\_\_

Титова Марина  
Николаевна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Титова Марина  
Николаевна

Методический отдел:

\_\_\_\_\_

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Сформировать компетенции обучающегося в области управления предприятием на основе бюджетов и центр финансовой ответственности

**1.2 Задачи дисциплины:**

- 1) позиционирование бюджетирования в контуре управления предприятием;
- 2) определение принципов разработки структуры основного бюджета и отдельных ее составляющих;
- 3) понимание алгоритма постановки финансового и операционного бюджета предприятия;
- 4) ознакомление с приемами контроля за эффективностью исполнения бюджетов.

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

- Бизнес-планирование
- Стартап-менеджмент
- Управление затратами и ценами
- Бухгалтерский и управленческий учет
- Информационные технологии в экономике и менеджменте
- Контроллинг продуктовой эффективности
- Операционный менеджмент
- Экономика предприятия
- Процессное и проектное управление
- Основы проектной деятельности

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-3: Способен моделировать кросс-функциональный процесс организации или административный регламент организации</b>
<b>Знать:</b> основные методы и подходы к управлению затратами и результатами организации; методы структурной декомпозиции процессов и административных регламентов; принципы и стандарты, применяемые при разработке управленческих решений на стыке структурных подразделений и организаций
<b>Уметь:</b> определять последовательность работ и разрабатывать модели финансовых и бюджетных структур и их административные регламенты
<b>Владеть:</b> навыками определения требований к методике финансового планирования, учета и прогнозирования, навыками оценки операционных, финансовых показателей и показателей экономической эффективности

## 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Основы теории и практики бюджетного управления на предприятии	6					Т
Тема 1. Понятие и принципы бюджетного управления предприятием		4		12		
Тема 2. Понятие и принципы формирования финансовой структуры предприятия		4	6	12		
Раздел 2. Организация процесса постановки бюджетного управления предприятием						Т,О
Тема 3. Содержание, структура и этапы бюджетного управления предприятием		4	2	12		
Тема 4. Современные проблемы бюджетного управления в организациях		4	4	12	ГД	
Раздел 3. Содержание процесса формирования бюджетов на						Т
Тема 5. Содержание и взаимосвязь операционных и функциональных бюджетов		8	8	14		
Тема 6. Финансовое бюджетирование на предприятии	6	8	12			

Тема 7. Бюджетный контроль и управление по отклонениям		4	6	9		
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		34	34	83		
Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен, Курсовая работа)		4,5		24,5		
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		72,5		107,5		

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

**4.1 Цели и задачи курсовой работы (проекта):** Цель написания курсовой работы - разработать организационный проект постановки бюджетного управления на предприятии.

Задачи написания курсовой работы:

- 1) дать теоретический обзор современного состояния вопросы бюджетного управления на предприятии;
- 2) сформировать финансовую структуру предприятия - объекта исследования;
- 3) разработать и реализовать бюджетную финансовую модель объекта исследования;
- 4) дать экономическую оценку полученных результатов;
- 5) дать графическое и аналитическое описание содержания курсовой работы

**4.2 Тематика курсовой работы (проекта):** Разработка и реализация финансово-бюджетной модели предприятия

#### 4.3 Требования к выполнению и представлению результатов курсовой работы (проекта):

Курсовая работа должна иметь титульный лист, реферат, содержание, введение, основную часть (разделенную на главы), заключение, список использованных источников.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, определяется общая цель курсовой работы, конкретные ее задачи и методы исследования. Основная часть работы включает главы, которые следует разбить на разделы. Каждая глава посвящается решению задач, сформулированных во введении, и заканчивается подведением промежуточных итогов. Теоретические положения и определения необходимо давать со ссылкой на источник (плагиат не допускается). Обязательным элементом является авторская интерпретация результатов исследования, полученных по результатам анализа. Содержание работы следует иллюстрировать таблицами и рисунками.

Обучающиеся выполняют курсовую работу с использованием материалов, полученных от предприятий и из прочих информационных источников

Требования к оформлению: объем курсовой работы – 30-35 страниц печатного текста (формат листа А4, шрифт Times New Roman, кегль 14 в тексте, кегль 12 в таблицах и рисунках, интервал одинарный, красная строка 1,25, выравнивание по ширине); номер страницы внизу посередине. Оформление текста курсовой работы, списка использованных источников осуществляется в соответствии с общими требованиями к данному виду работ. Курсовая работа представляется на проверку и защиту в папке-скоросшивателе.

Работа содержит следующие главы:

- 1) введение;
- 2) теоретический обзор и современное состояние проблемы бюджетного управления на предприятии;
- 3) финансовая структуризация предприятия;
- 4) бюджетная модель предприятия;
- 5) расчет бюджетных показателей предприятия
- 6) заключение;
- 7) список использованных источников.

#### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

##### 5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

##### 5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства
ПК-3	Излагает принципы и порядок формирования функциональных и комплексных бюджетов по видам затрат, операционных бюджетов и порядок контроля (учета и анализа) исполнения бюджетов. Определяет порядок финансовой структуризации и бюджетирования при решении кросс функциональных задач организации. Применяет опыт планирования и бюджетирования в принятии сбалансированных решений об актуализации текущих планов, корректировки функциональных стратегий и регламентации процессов.	Перечень вопросов для устного собеседования Тестирование Перечень практических заданий

##### 5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций
------------------	--

	Устное собеседование	Письменная работа
5 (отлично)	Полный, исчерпывающий ответ, явно демонстрирующий глубокое понимание предмета в оцениваемой области.	В работе содержатся элементы научного творчества и делаются самостоятельные выводы, достигнуты все результаты, указанные в задании, качество оформления отчета соответствует установленным в вузе требованиям и при защите студент проявил отличное владение материалом работы и способность аргументировано отвечать на поставленные вопросы по теме работы. Обучающийся самостоятельно конструирует свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентированных в информационном пространстве дисциплины.
4 (хорошо)	Ответ стандартный, в целом качественный, основан на всех обязательных источниках информации. Присутствуют небольшие пробелы в знаниях или несущественные ошибки.	В работе достигнуты все результаты, указанные в задании, качество оформления отчета соответствует установленным в вузе требованиям и при защите студент проявил хорошее владение материалом работы и способность аргументировано отвечать на поставленные вопросы по теме работы. Обучающийся конструирует свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентированных в информационном пространстве дисциплины.
3 (удовлетворительно)	Ответ неполный, основанный только на лекционных материалах. При понимании сущности предмета в целом. Существенные ошибки или пробелы в знаниях сразу по нескольким темам,	В работе достигнуты основные результаты, указанные в задании, качество оформления отчета в основном соответствует установленным в вузе требованиям и при защите студент проявил

	незнание (путаница) важных терминов (показателей)	удовлетворительное владение материалом работы и способность отвечать на большинство поставленных вопросов по теме работы. Обучающийся реализует типовое решения практических задач и проблем ориентированных в информационном пространстве дисциплины
2 (неудовлетворительно)	Непонимание заданного вопроса. Неспособность сформулировать хотя бы отдельные концепции дисциплины.	Обучающийся не конструирует свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентированных в информационном пространстве дисциплины. В работе не достигнуты основные результаты, указанные в задании или качество оформления отчета не соответствует установленным в вузе требованиям, или при защите студент проявил неудовлетворительное владение материалом работы и не смог ответить на большинство поставленных вопросов по теме работы.

## 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

### 5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Семестр 6	
1	Экономическое содержание, задачи и объекты бюджетного управления на предприятии
2	Принципы бюджетного управления предприятие
3	Виды и иерархия бюджетов предприятия

4	Понятие и составные элементы финансовой структуры предприятия. Виды и содержание бюджета центров финансовой ответственности
5	Организационные принципы построения финансовой структуры предприятия
6	Понятие, виды и принципы консолидации сводного бюджета предприятия
7	Сущность и содержание системы бюджетного управления. Архитектура бюджетного управления
8	Понятие и порядок формирования бюджетной структуры предприятия
9	Основные этапы цикла бюджетного управления
10	Проблемы бюджетирования в организациях: проблемы бюджетирования как инструмента управления; проблемы регламентации бюджетирования
11	Проблемы бюджетирования в организациях: проблемы финансового моделирования; проблемы финансовой структуризации
12	Проблемы бюджетирования в организациях: проблемы организации участников процесса бюджетирования; проблемы постановки бюджетирования
13	Характеристика и виды функциональных бюджетов предприятия
14	Порядок формирования функциональных бюджетов. Подходы к выбору классификации затрат, включаемых в себестоимость продукции
15	Операционные бюджеты: состав и порядок формирования бюджета продаж
16	Операционные бюджеты: методы формирования цены продукта
17	Операционные бюджеты: состав и порядок формирования бюджета производства
18	Операционные бюджеты: состав и порядок формирования бюджета закупок
19	Состав и порядок формирования бюджета себестоимости продукции: по статьям затрат; по центрам финансовой ответственности
20	Состав и порядок формирования финансового бюджета предприятия: бюджет доходов и расходов предприятия
21	Состав и порядок формирования финансового бюджета предприятия: бюджет движения денежных средств предприятия
22	Состав и порядок формирования финансового бюджета предприятия: бюджет по балансовому листу предприятия
23	Состав и порядок формирования инвестиционного бюджета предприятия
24	Направления использования показателей финансового бюджетирования
25	Цель, формы и виды бюджетного контроля
26	Принципы бюджетного управления по отклонениям
27	Сущность, назначение и построение гибкого бюджета предприятия
28	Методы факторного анализа в бюджетном управлении
29	Методы операционного анализа в бюджетном управлении
30	Методы финансового анализа в бюджетном управлении

### 5.2.2 Типовые тестовые задания

1. Бюджет – это:
  - а) схема будущей деятельности предприятия;
  - б) система целей и стратегий по их достижению на основе разработанной программы;
  - в) количественное выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий;
  - г) документ, содержащий сравнительный анализ финансовых показателей структурных подразделений предприятия.
2. Принцип декомпозиции в бюджетировании заключается в том, что:
  - а) бюджет более высокого уровня является детализацией бюджета более низкого уровня;
  - б) бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня;
  - в) бюджеты разных уровней не взаимосвязаны
3. Дефицитный бюджет:
  - а) нуждается в корректировке посредством увеличения доходов и расходов;
  - б) нуждается в корректировке посредством увеличения доходов;
  - в) не нуждается в корректировке.
4. К функциональному бюджету относится:
  - а) бюджет продаж;
  - б) бюджет расходов на оплату труда;
  - в) инвестиционный бюджет;
  - г) бюджет производства;
  - д) бюджет отдела маркетинга
5. Бюджет производства содержит информацию о показателях:
  - а) бизнес-процессов;
  - б) финансово-экономических результатов;
  - в) оценки производственных расходов;
  - г) объемов производства в натуральном выражении
6. Финансовые бюджеты используют:
  - а) натуральные и стоимостные показатели;
  - б) только натуральные и условно-натуральные показатели;
  - в) только стоимостные показатели
7. Бюджетный контроль с обратной связью предполагает:
  - а) сравнение желаемых результатов с бюджетными;
  - б) сравнение бюджетных и целевых показателей;
  - в) сравнение бюджетных и фактических результатов

### 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

1. Рассчитать выручку от оказания услуг и сформировать бюджет продаж поквартально		
Показатель	Услуга А	Услуга В
Предполагаемый объем оказанных услуг, тыс. ед	1,1/1,2/1,3/1,4	0,25 ежеквартально
Цена услуги	105,4	164

2. Сформировать БДДС от оказания услуг поквартально с учетом инкассации задолженности: 80:17:3		
Показатель	Услуга А	Услуга В
Предполагаемый объем оказанных услуг, тыс. ед	1,1/1,2/1,3/1,4	0,25 ежеквартально
Цена услуги	105,4	164

### 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

#### 5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

#### 5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная  Письменная  Компьютерное тестирование  Иная

#### 5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

отсутствие возможности пользоваться конспектом, иными материалами;  
время на подготовку ответа – 40 минут

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
<b>6.1.1 Основная учебная литература</b>				

Горюнова, Н. Д.	Финансовое планирование и бюджетирование в деятельности предприятий	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна	2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/102986.html">http://www.iprbookshop.ru/102986.html</a>
Загривная, И. У.	Бюджетирование как элемент системы управленческого учета	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/102900.html">http://www.iprbookshop.ru/102900.html</a>
Виткалова, А. П.	Внутрифирменное бюджетирование	Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/83131.html">http://www.iprbookshop.ru/83131.html</a>
Загривная И. У.	Бюджетирование, как элемент системы управленческого учета	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2019	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2019399">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2019399</a>
Белолипцев И.А., Лукина И.И., Кабирова А.С., Чувиллин Д.В.	Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: в 2-х ч. Ч. I	Москва: Прометей	2018	<a href="https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=359705">https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=359705</a>
Загривная И.У.	Практические аспекты управленческого учета при реализации проекта. Бюджетирование проекта. Курс лекций.	СПб.: СПбГУПТД	2019	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201969">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201969</a>
Савчук В.П.	Управление прибылью и бюджетирование —5-е изд., электрон.	Москва: Лаборатория знаний	2020	<a href="https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=353372">https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=353372</a>
Белолипцев, И. А., Лукина, И. И., Кабирова, А. С., Чувиллин, Д. В.	Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. В 2-х частях. Ч.2	Москва: Прометей	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/94572.html">http://www.iprbookshop.ru/94572.html</a>
Белолипцев, И. А., Лукина, И. И., Кабирова, А. С., Чувиллин, Д. В.	Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. В 2-х частях. Ч.1	Москва: Прометей	2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/94571.html">http://www.iprbookshop.ru/94571.html</a>
Горюнова Н. Д.	Финансовое планирование и бюджетирование в деятельности предприятий	СПб.: СПбГУПТД	2018	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201825">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201825</a>

Белолипцев И.А., Лукина И.И., Кабирова А.С., Чувиллин Д.В.	Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: Учебное пособие. Часть 2	Москва: Прометей	2019	<a href="https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=365875">https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=365875</a>
--	---	------------------	------	---

#### **6.1.2 Дополнительная учебная литература**

Севка, В. Г., Захаров, С. В., Гончаров, В. Н., Михалева, Е. В., Шевченко, М. Н., Ткачева, О. А.	Бюджетирование и программно-целевое проектирование развития экономических систем: теория и практика	Новочеркасск: Лик	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/92327.html">http://www.iprbookshop.ru/92327.html</a>
Загривная, И. У.	Практические аспекты управленческого учета при реализации проекта. Бюджетирование проекта	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/103967.html">http://www.iprbookshop.ru/103967.html</a>
Горюнова Н. Д., Никитина Л. Н.	Финансовое планирование и бюджетирование в деятельности предприятий	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2020	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2020267">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2020267</a>
Горюнова Н. Д., Никитина Л. Н.	Финансовое планирование и бюджетирование	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2020	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2020271">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2020271</a>
Загривная И. У.	Бюджетирование. Практические занятия. Контрольная работа	СПб.: СПбГУПТД	2017	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017182">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017182</a>



Кисель, Т. Н., Гриник, О. Д.	Бюджетирование на предприятии	Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ	2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/72581.html">http://www.iprbookshop.ru/72581.html</a>
Сиротина Л. К.	Бюджетирование	СПб.: СПбГУПТД	2017	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017624">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017624</a>
Кисель, Т. Н.	Бюджетирование в системе корпоративных финансов	Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/101784.html">http://www.iprbookshop.ru/101784.html</a>
Керимов В.Э.	Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник для бакалавров — 9-е изд., перераб. и доп.	Москва: Дашков и К	2017	<a href="https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=342626">https://ibooks.ru/reading.php?short=1&amp;productid=342626</a>

### 6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

1. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Раздел. Менеджмент и организация управления» [Электронный ресурс]. [http://window.edu.ru/catalog/?p\\_rubr=2.2.76.2](http://window.edu.ru/catalog/?p_rubr=2.2.76.2)
2. Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

### 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftOfficeProfessional

Microsoft Windows

1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях. Продажа по договору с учебными заведениями об использовании в учебном процессе по заявкам

### 6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Компьютерный класс	Мультимедийное оборудование, компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска