Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор, проректор по УР

_____А.Е. Рудин

Подлинник электронного документа, подписанного ЭЦП, хранится в системе электронного документооборота ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»
Сертификат 03 37 82 ac 95 ff b3 99 40 18 ea 3c 01 9f 6f c8
Владелец Рудин Александр Евгеньевич, первый проректор
Действителен с 17 июля 2026 г. по 17 октября 2027

Рабочая программа дисциплины

Б1.В.20 Бюджетирование

Учебный план: 2026-2027 38.03.01 ИЭСТ Межд бизнес ОО №1-1-104.plx

Кафедра: 55 Экономики и финансов

Направление подготовки: (специальность) 38.03.01 Экономика

Профиль подготовки: (специализация) Международный бизнес

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очная

План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)		Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоёмкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практ. занятия				
7	УП	32	32	53	27	4	Экзамен
	РПД	32	32	53	27	4	
8	УП	18	18	45	27	3	Экзамен
	РПД	18	18	45	27	3	
Итого	УП	50	50	98	54	7	
	РПД	50	50	98	54	7	

Санкт-Петербург
2026

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 954

Составитель (и):

кандидат экономических наук, Доцент _____ Застрожнова Наталья Дмитриевна

От кафедры составителя:
Заведующий кафедрой экономики и финансов _____ Климова Наталья Сергеевна

От выпускающей кафедры:
Заведующий кафедрой _____ Климова Наталья Сергеевна

Методический отдел:
_____

1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Цель дисциплины: Сформировать компетенции обучающегося в области организации процесса бюджетирования на предприятии.

1.2 Задачи дисциплины:

• Рассмотреть инструменты бюджетирования и контроля за поступлением и расходованием денежных средств, формированием финансового результата и прогнозирования будущего финансового состояния компании.

• Раскрыть принципы составления оперативного и финансового бюджетов на предприятии.

• Продемонстрировать особенности планирования издержек методами жесткого и гибкого бюджета с целью контроля и анализа отклонений фактических издержек от бюджетных.

1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

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

Экономика предприятия

Финансы

Менеджмент

2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-2: Способен осуществлять тактическое управление процессами организации производства с учетом особенностей и требований ведения международного бизнеса
Знать: Основные методы и подходы, правила и стандарты, применяемые при разработке различных видов бюджетов.
Уметь: Осуществлять исследование внешней и внутренней информации для составления сводного бюджета предприятия
Владеть: Навыками подготовки проектов текущих планов структурных подразделений (отделов, цехов) промышленной организации по всем видам деятельности в соответствии с заказами потребителей продукции, работ (услуг) и заключенными договорами, а также обоснований и расчетов к ним

3 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)		
Раздел 1. Финансовое планирование на предприятии	7				Р,Т
Тема 1. Сущность, методы и виды финансового планирования на предприятии. Сущность финансового планирования и эволюция содержания финансового планирования в организациях различных форм собственности. Стратегическое, текущее и оперативное планирование. Виды финансовых планов и их назначение. Практическое занятие: Методы финансового планирования (нормативный и расчетно-аналитический методы планирования финансовых показателей). Основы организации финансового планирования в организациях.		7	7	16	
Тема 2. Роль стратегического плана организаций в системе финансового планирования и порядок его разработки. Задачи, объекты стратегического планирования, основной круг задач, решаемых при внедрении стратегического планирования. Характеристика финансовой стратегии организации и факторы, определяющие ее специфику. Разработка матриц финансовой стратегии. Особенности управления денежным потоком в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия, организационно-правовых форм ведения бизнеса. Практическое занятие: Показатели финансового плана. Содержание финансового раздела бизнес-плана и методы прогнозирования основных показателей финансового раздела.		9	9	12	
Раздел 2. Бюджетирование как технология финансового планирования					РГР,Т
Тема 3. Бюджетирование как основной инструмент текущего финансового планирования. Понятие бюджетирования и системы бюджетирования. Цели построения системы бюджетирования на предприятии. Понятие бюджета и бюджетного процесса на предприятии Определение длительности бюджетного периода. Основные этапы бюджетного процесса. Практическое занятие: Принципы эффективного бюджетирования. Стратегическое и текущее бюджетирование на предприятии Типы бюджетов по длительности, функциям, обязательности исполнения, возможности корректировки, объектам планирования.		8	8	12	

Тема 4. Разработка и внедрение системы бюджетирования. Инфраструктура системы бюджетирования. Последовательность построения системы бюджетирования. Финансовая структура предприятия: Понятие центров финансовой ответственности и диагностика их типов. Согласование организационной и финансовой структур, варианты построения финансовой структуры. Взаимоотношения центров ответственности Управленческий учет и разработка бюджетной учетной политики. Бюджетная структура как система планово-отчетной документации. Регулируемые и контролируемые издержки центров ответственности. Практическое занятие: Разработка форм отчетности центров ответственности.		8	8	13	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		32	32	53	
Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен)		2,5		24,5	
Раздел 3. Постановка бюджетного управления организацией					
Тема 5. Порядок разработки сводного бюджета предприятия. Виды бюджетных моделей предприятия и факторы, определяющие выбор модели. Система функциональных и операционных бюджетов. Структура сводного бюджета предприятия. Состав основного бюджета. Перечень статей Бюджета доходов и расходов и порядок их разработки. Прогноз объема продаж и форма его представления. Бюджеты производства и производственных запасов, разработка бюджета закупок. Особенности формирования себестоимости продукции и формата проекта отчета о прибылях и убытках в классической бюджетной модели. Инвестиционный бюджет. Проект бюджета движения денежных средств Алгоритм составления проекта баланса на конец бюджетного периода. Практическое занятие:Инструменты и критерии балансировки бюджета. Проект отчета об изменении финансового состояния. Отделы, отвечающие за подготовку бюджетов.	8	4	4	6	Р,Т

Тема 6. Планирование денежных потоков, краткосрочная финансовая политика. Текущее, оперативное и перспективное планирование денежных средств. Их различие, цели и задачи. Формы плановых документов. Отличия прогнозного отчета движения денежных средств и бюджета движения денежных средств. Платежный календарь. Планирование поступления денежных средств по текущей деятельности на основе договорной политики и анализа дебиторской задолженности с использованием коэффициентов инкассации. Разработка плановых показателей кредитной политики предприятия: расчет периодов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, размера скидок и величины отвлечения денежных средств в дебиторскую задолженность. Практическое занятие:Разработка графика поступления денежных средств от продаж и графика оплаты сырья и материалов. Определение движения расчетов с покупателями, поставщиками, с бюджетом, работниками, потребности в дополнительных источниках финансирования, условий возврата кредитов и погашения процентов. Методы сглаживания кассовых разрывов, инструменты мобилизации дебиторской задолженности.		6	6	6	
Раздел 4. Контроль и анализ исполнения бюджетов предприятия.					
Тема 7. Контроль и анализ исполнения бюджетов предприятия. Текущий, промежуточный и итоговый контроль. Объекты контроля. Классификация внутренних отчетов. Составление гибкого бюджета и нормирование как основа анализа отклонений. Оценка предела допустимых отклонений. Контроль за деятельностью центров ответственности с использованием трансфертных цен. Определение вида и размера трансфертных цен. Практическое занятие: Порядок консолидации отчетности центров прибыли, составленной с использованием трансфертных цен. Контроль денежных потоков предприятия, разработка приоритетов платежей.		4	4	9	Р,Д
Тема 8. Контроль за деятельностью центров ответственности. Контроль за деятельностью центров ответственности с использованием трансфертных цен. Определение вида и размера трансфертных цен. Порядок консолидации отчетности центров прибыли, составленной с использованием трансфертных цен. Практическое занятие: Контроль денежных потоков предприятия, разработка приоритетов платежей.		2	2	12	
Раздел 5. Цели и задачи казначейской системы исполнения бюджета предприятия.					
Тема 9. Цели и задачи казначейской системы исполнения бюджета предприятия. Практическое занятие: Формирование организационной структуры казначейства холдинга.		1	1	6	Д,Р
Тема 10. Информационные и денежные потоки в казначейской системе. Практическое занятие: Управление кассовыми разрывами, остатком денежных средств в холдинге.		1	1	6	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		18	18	45	
Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен)		2,5		24,5	
Всего контактная работа и СР по дисциплине		105		147	

4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

5 БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ

Использование балльно-рейтинговой системы не предусмотрено.

6. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ, СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

6.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения
ПК-2	Характеризует внутренние и внешние финансовые ресурсы предприятия, используемые при разработке различных видов бюджетов. Строит бюджет движение денежных средств на основе имеющейся информации. Выявляет внутренние резервы для пополнения собственных финансовых ресурсов, подготавливает на основе этой информации текущие планы развития по всем видам деятельности предприятия.

6.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
5 (отлично)	Полный, исчерпывающий ответ, явно демонстрирующий глубокое понимание предмета и широкую эрудицию в оцениваемой области. Критический, оригинальный подход к материалу. Учитываются баллы, накопленные в течение семестра.	
4 (хорошо)	Ответ полный, основанный на проработке всех обязательных источников информации. Подход к материалу ответственный, но стандартный. Учитываются баллы, накопленные в течение семестра.	
3 (удовлетворительно)	Ответ воспроизводит в основном только лекционные материалы, без самостоятельной работы с рекомендованной литературой. Демонстрирует понимание предмета в целом, без углубления в детали. Присутствуют существенные ошибки или пробелы в знаниях по некоторым темам. Учитываются баллы, накопленные в течение семестра.	
2 (неудовлетворительно)	Неспособность ответить на вопрос без помощи экзаменатора. Незнание значительной части принципиально важных элементов дисциплины. Многочисленные грубые ошибки. Не учитываются баллы, накопленные в течение семестра.	

6.3 Типовые контрольные задания и/или иные материалы, используемые для оценки результатов обучения

6.3.1 Типовые контрольные вопросы

№ п/п	Формулировки вопросов
Семестр 7	
1	Финансовый механизм предприятия и его структура.
2	Финансовые ресурсы и их превращенные формы.

3	Содержание финансовых отношений, возникающих в процессе хозяйственной деятельности.
4	Планирование выручки от реализации продукции (объёма продаж) и себестоимости.
5	Классификация денежных потоков предприятий. Факторы, влияющие на денежный поток предприятий. Методы расчета чистого денежного потока предприятий: прямой и косвенный.
6	Как осуществляется взаимосвязь бюджетирования с главными целями компании.
7	Типология формирования бюджетов, взаимосвязь различных видов бюджетов.
8	Этапы постановки системы бюджетирования.
9	Инфраструктура системы бюджетирования. Последовательность построения системы бюджетирования.
10	Финансовая структура предприятия: Понятие центров финансовой ответственности и диагностика их типов.
11	Процесс формирования финансовой стратегии предприятия.
12	Система текущего планирования финансовой деятельности.
13	Место бюджетирования в системе финансового менеджмента.
Семестр 8	
14	Стратегическое планирование, как основа финансового развития коммерческой организации.
15	Детализация места бюджетов в процессе стратегического планирования.
16	Индикативное и директивное финансовое планирование.
17	Определение и выбор стратегических альтернатив бюджетного плана.
18	Структура объектов финансового планирования в коммерческом предприятии.
19	Бюджетная политика управления текущими активами и пассивами.
20	Принципы финансового планирования.
21	Параметры эффективности бюджетирования.
22	Фазы развития предприятия и характеристика задач бюджетирования.
23	Финансовый менеджмент бюджета организации.
24	Развитие бюджетирования в системе финансового менеджмента Российской Федерации.
25	Определение и структура бюджета коммерческой организации.Классификация бюджетов предприятия. Определение и основные характеристики общей бюджетной методологии.
26	Общая характеристика методов бюджетирования.Применение нормативного метода бюджетирования. Применение расчетно-аналитического метода бюджетирования. Применение метода оптимизации плановых решений при подготовке бюджета предприятия. Применение метода экономико-математического моделирования в коммерческом бюджетировании.
27	Характеристика системы бюджетных планов в Российской Федерации. Определение доходов коммерческой организации. Определение расходов коммерческой организации.
28	Формирование бюджета закупки сырья и материалов.
29	Формирование бюджета оплаты труда.
30	Формирование бюджета по доходам коммерческой организации.
31	Формирование бюджета затрат. Формирование бюджета прибыли коммерческой организации.
32	Формирование бюджета инвестиций.
33	Формирование бюджета основных фондов и амортизации.
34	Расчет финансовой эффективности планируемой деятельности предприятия.
35	Формирование сводного плана доходов и расходов предприятия. Формирование план движения денежных средств. Формирование прогнозного баланса.
36	Бюджетные инструменты мотивации персонала предприятия.
37	Распределение обязанностей между структурными подразделениями по организации системы бюджетирования.
38	Контроль формирования и исполнения бюджета коммерческой организации. Место бюджетирования в системе контроллинга.

6.3.2 Типовые тестовые задания

1. Основные функции планирования на предприятии следующие:
a) руководство;
b) складирование;
c) координация и регулирование;
d) контроль и анализ;
e) транспортировка;
f) активизация и стимулировании;
g) обеспечение.
2. В чем проявляется содержание планирования на предприятии:
a) в обосновании целей и задач развития предприятия;
b) в оценке и прогнозировании операционной, инвестиционной и финансовой деятельности на

предприятии;

c) в процессе разработки и координации различных планов на предприятии, организации их выполнения и контроля за их исполнением.

3. По времени действия нормы и нормативы подразделяются на:

перспективные и текущие;

a) годовые и оперативные;

b) сезонные и разовые;

c) временные и постоянные;

d) все выше перечисленные;

e) нет правильного ответа.

4. Укажите, какова задача балансового метода планирования:

a) обеспечение соответствия распределяемых потребностей с возможными ресурсами;

b) поиск новых источников финансирования;

c) планирование финансовой деятельности фирмы на предстоящий период.

5. Какие группы показателей выделяют в планировании на предприятиях:

a) натуральные и стоимостные;

b) количественные и качественные;

c) абсолютные и относительные;

d) утверждаемые и расчетные;

e) частные и обобщающие;

f) все выше перечисленные.

6. Нормативно-ресурсный метод планирования основывается на:

a) стоимости средств, которыми владеет предприятие;

b) строго обоснованной нормативной базе;

c) экономическом и производственном потенциале предприятия, при использовании нормативов и объемных показателей

7. В планировании моделирование применяется:

a) когда необходимо разработать проект системы, не создавая ее в реальной жизни;

b) когда эксперимент в условиях реальной системы связан с ее разрушением;

c) когда отсутствуют специально подготовленные кадры.

8. В зависимости от стадии разработки плана, какие виды балансов разрабатываются:

a) материальные и финансовые;

b) натуральные и стоимостные;

c) аналитические и прогнозные;

d) прогнозные, плановые и отчетные.

9. Чем представлена система планирования на предприятии:

a) технологией и техническими средствами планирования;

b) совокупностью приемов и методов планирования;

c) видами планов (перспективными, текущими и оперативными).

10. По методам обоснования находят применение следующие системы планирования:

a) рыночное;

b) директивное;

c) индикативное;

d) все перечисленные.

6.3.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

1) Сущность, методы и виды финансового планирования на предприятии.

По имеющимся данным рассчитать безубыточный объем продаж для предприятия в натуральном и стоимостном выражении.

Исходные данные:

• Текущий объем производства = 120 шт.

• Цена реализации = 2700 ден. ед.

• Средние постоянные затраты = 750 ден. ед.

Средние затраты = 3000 ден. ед.

2) Роль стратегического плана организаций в системе финансового планирования и порядок его разработки.

Спрос на товар А предъявляют три покупателя. Первый согласен платить за 1 экземпляр товара – 10 долл., второй – 7 долл., третий – 5 долл. Предложение производителя составляет 1 экземпляр товара А при издержках на его производство – 7 долл. Спрашивается, по какой цене производитель продаст свой товар?

По какой цене сможет продать свой товар производитель, если он увеличит производство до 3 единиц при тех же издержках на единицу товара? Будет ли он сокращать предложение товара и до какого предела?

3) Разработка и внедрение системы бюджетирования. Рассчитайте планируемую чистую прибыль на акцию в будущем году, если планируется возрастание выручки от реализации на 20%, чистая прибыль на акцию в текущем году достигла 1,904 тыс. руб. при силе воздействия операционного рычага 1,43 и силе воздействия финансового рычага 2.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения
6.4.1 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»

6.4.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная	+	Письменная		Компьютерное тестирование		Иная	

6.4.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Возможность пользоваться лекционными записями.
Время на подготовку к ответу 30 мин, ответ не более 15 мин.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
7.1.1 Основная учебная литература				
Чмут, Г. А.	Финансовое планирование и контроллинг	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2025	https://www.iprbookshop.ru/154256.html
Дорожкина, Н. В.	Планирование на предприятии	Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева	2025	https://www.iprbookshop.ru/155710.html
Будовская, С. Ю., Канунникова, Е. Н.	Планирование на предприятии (организации). В 2 частях. Ч.1	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет	2025	https://www.iprbookshop.ru/158783.html
Горбунов, В. Л.	Бизнес-планирование	Москва: Интернет-Университет Информационных Технологий (ИНТУИТ), Ай Пи Ар Медиа	2024	https://www.iprbookshop.ru/133925.html
7.1.2 Дополнительная учебная литература				
Куманеева, М. К.	Бюджетирование на предприятии	Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева	2023	https://www.iprbookshop.ru/135097.html
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	Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет	2022	https://www.iprbookshop.ru/129584.html

7.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

1. Электронно-библиотечная система IPRbooks: http://www.iprbookshop.ru
2. Электронная библиотека учебных изданий СПбГУПТД: http://publish.sutd.ru
3. Компьютерная справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru
4. Библиографическая и реферативная база данных Scopus [Электронный ресурс]. URL: http://www.scopus.com)
5. Материалы Информационно-образовательной среды заочной формы обучения СПбГУПТД [Электронный ресурс]. URL: http://sutd.ru/studentam/extramural_student/

7.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftOfficeProfessional

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

Microsoft Windows

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

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Учебная аудитория	Специализированная мебель, доска