

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бойко Валерий Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 29.08.2022 10:51:42  
Уникальный программный ключ:  
cd88b5a606932c154bc0267765932ddf0b76b234

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ**  
*Экономический факультет  
Кафедра экономики*

Утверждаю:  
  
Ректор  
(должность: Ректор, проректор)  
*Бахметьев В.А.*  
(подпись)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

***«Финансовое планирование и бюджетирование в государственных и муниципальных учреждениях и предприятиях»***

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»  
Профиль «Управление экономическим развитием»

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очно-заочная, заочное

Москва, 2021 г.

Программу подготовил(и):

*Гужин А.А.*

Рабочая программа дисциплины

**«Финансовое планирование и бюджетирование в государственных и муниципальных учреждениях и предприятиях»**

1. Федеральный государственный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (Приказ Министерства науки и высшего образования № 1016 от «13» августа 2020 г. (зарегистрировано Министерства юстиции Российской Федерации 27 августа 2020 г. № 59497), составлена на основании учебного плана направленности «Государственное и муниципальное управление»; справочника квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Минтрудом России). Федеральных законов: "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 №25-ФЗ и "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 №79-ФЗ; методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы, разработанным Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры Экономики

Протокол от 22 июня 2021 г. №10

Зав. кафедрой  Киселев В.В.

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью учебной дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование в государственных и муниципальных учреждениях и предприятиях» является формирование у студентов комплекса знаний, умений и навыков, позволяющих ознакомиться с инструментами планирования и контроля за поступлением и расходованием денежных средств, формированием финансового результата и прогнозирования будущего финансового состояния государственных и муниципальных учреждениях и предприятий; изучить методику составления оперативного и финансового бюджетов; научиться планировать издержки методами жесткого и гибкого бюджета с целью контроля и анализа отклонений фактических издержек от бюджетных; изучение методов калькулирования, используемых при бюджетировании.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Б1.В.20 образовательной программы.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и навыки, полученные в ходе освоения следующих дисциплин: Основы государственного и муниципального управления, Принятие и исполнение государственных решений, Прогнозирование и планирование, Экономика организаций сферы государственного и муниципального управления, Экономический анализ.

Освоение данной дисциплины необходимо для следующих дисциплин: Мотивация и стимулирование персонала, Государственно-частное партнерство и муниципально-частное партнерство, Управление рисками и страхование.

Дисциплина изучается на 5 курсе, в 9 семестре. Форма отчетности – экзамен. Дисциплина «Финансовое планирование и бюджетирование в государственных и муниципальных учреждениях и предприятиях» является предшествующей для следующих дисциплин:

- Государственно-частное партнерство и муниципально-частное партнерство;
- Управление рисками и страхование.

## 3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты:

Компетенция	Индикаторы	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ПК-3. Способен оперативно разрабатывать и принимать оптимальные управленческие решения, учитывая последствия их реализации, соблюдая установленные процедуры	<i>ИПК-3.1. Планирует деятельность и распределение ресурсов государственных и муниципальных учреждений и предприятий, ИПК-3.2. Мотивирует коллег и подчиненных на профессиональное развитие, обеспечивает обучение подчиненных ИПК-3.3. Разрабатывает и принимает решения, осуществляет контроль</i>	В результате освоения дисциплины обучающийся должен: <b>Знать:</b> параметры качества исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, методы корректировки отклонения; <b>уметь:</b> оценивать альтернативы принятия управленческих решений, оценивать результаты управленческого решения, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры <b>владеть:</b> элементарными навыками исполнения управленческих

	<i>за выполнением решений и распоряжений</i>	решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков
--	--	---

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов.

На учебные занятия лекционного типа отводится по очно-заочной форме 16 часов, 10 по заочной.

на занятия практического (семинарского) типа — по очно-заочной форме 24 часов, 16 по заочной.

Самостоятельная работа составляет соответственно 131 и 145.

На подготовку к экзамену отводится 9 часов.

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

**5.1. Тематические разделы дисциплины и компетенции, которые формируются при их изучении**

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Код формируемой компетенции
1	Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента	Современный финансовый менеджмент: управление финансами, ориентированное на стоимость. Место бюджетирования в управлении финансами. Центры финансовой ответственности. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости. Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента. Капитальный бюджет, его формирование и роль в управлении финансами	ПК-3
2	Виды бюджетов и методы их составления	Составные элементы системы бюджетирования. Технология, организация, автоматизация бюджетирования. Методы бюджетирования: метод «снизу вверх» и «сверху вниз», сравнительная	ПК-3

		<p>характеристика. Комплексный метод бюджетирования. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков.</p>	
3	Финансовая структура организации	<p>Финансовая структура организации и ее компоненты. Использование матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.</p>	ПК-3
4	Процесс бюджетирования и его основные этапы	<p>Общая схема процесса бюджетирования. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. Цикл планирования и его основные компоненты. Миссия и стратегия, финансовая и учетная политика организации, как основы бюджетирования. Последовательность составления системы плановых бюджетов. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты. Проблемы консолидации. Цикл учета и контроля исполнения бюджета. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. Порядок</p>	ПК-3

		<p>регистрации информации об исполнении бюджета. Оперативный учет и анализ отклонений. Контроль исполнения бюджета организации. Корректировка значений управляющих показателей.</p>	
5	<p>Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов</p>	<p>Бюджеты производственных затрат. Виды производственных бюджетов и их модификации. Производственные бюджеты сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Особенности формирования бюджета закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет – основные показатели и порядок составления. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР). Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. Финансовый анализ в системе бюджетирования.</p>	ПК-3

6	Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования	Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть». Документы цикла планирования. Регламент их составления, согласования и утверждения. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации. Организация бюджетирования. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования. Ответственность должностных лиц. Должностные инструкции. Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании. Бюджетный регламент.	ПК-3
7	Автоматизация бюджетирования	Принципы автоматизации бюджетирования. Компьютерная логика формирования информации. Требования к программному обеспечению. Обзор отечественных и зарубежных систем автоматизации управления ресурсами и финансами: локальные системы, финансово-управленческие системы, интегрированные системы управления ресурсами. Перспективы реализации методов бюджетирования в отечественных и зарубежных программно-аналитических системах.	ПК-3
8	Проблемы разработки и функционирования систем бюджетирования в российских организациях	Классификация проблем внедрения систем бюджетирования в практику управления отечественными организациями. Внутренние системные проблемы организаций. Несогласованность и автономность служб как следствие отсутствия системного взаимодействия с целью реализации стратегии организации. Проблемы обучения персонала. Проблемы автоматизации. Позиция поставщиков программного обеспечения. Позиция топ-менеджмента организации. Проблемы ответственности и координации. Независимый консалтинг (аудит) и его необходимость при разработке и	ПК-3

		автоматизации систем бюджетирования.	
--	--	--------------------------------------	--

**5.2. Разделы дисциплины, виды учебных занятий и формы текущего контроля успеваемости для очно-заочной формы обучения**

№ пп	Наименование раздела дисциплины	Трудоемкость в часах					На СРС	Формы СРС	Формы текущего контроля с указанием баллов (при использовании балльной системы оценивания)
		Всего (вкл. СРС)	На контактную работу по видам учебных занятий						
			Л	ПЗ	ИЗ				
1	Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента	20	2	2		16	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий	
2	Виды бюджетов и методы их составления	20	2	2		16	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий	
3	Финансовая структура организации	20	2	2		16	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий	
4	Процесс бюджетирования и его основные этапы	20	2	2		16	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий	
5	Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов	22	2	4		16	Реферирование литературы	Ситуационный анализ	
6	Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования	22	2	4		16	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий	
7	Автоматизация бюджетирования	25	2	4		19	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий	
8	Проблемы разработки и функционирования систем бюджетирования в российских организациях	22	2	4		16	Реферирование литературы	Ситуационный анализ	
	Экзамен	9							
	<b>Итого</b>	<b>180</b>	<b>16</b>	<b>24</b>		<b>131</b>			

**5.3. Разделы дисциплины, виды учебных занятий и формы текущего контроля успеваемости для заочной формы обучения**

№ п п	Наименование раздела дисциплины	Трудоёмкость в часах				На СР С	Формы СРС	Формы текущего контроля с указанием баллов (при использовании балльной системы оценивания)
		Всего (вкл. СРС)	На контактную работу по видам учебных занятий					
			Л	ПЗ	ИЗ			
1	Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента	20	1	2		17	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
2	Виды бюджетов и методы их составления	20	1	2		17	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
3	Финансовая структура организации	20	1	2		17	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
4	Процесс бюджетирования и его основные этапы	20	2	2		16	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
5	Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов	22	1	2		17	Реферирование литературы	Ситуационный анализ
6	Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования	22	2	2		16	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
7	Автоматизация бюджетирования	25	1	2		23	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
8	Проблемы разработки и функционирования систем бюджетирования в российских организациях	22	1	2		19	Реферирование литературы	Ситуационный анализ
	Экзамен	9						
	<b>Итого</b>	<b>180</b>	<b>10</b>	<b>16</b>		<b>145</b>		

**6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание СРС	Контроль
1.	Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов, проверка заданий
2.	Виды бюджетов и методы их составления	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
3.	Финансовая структура организации	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
4.	Процесс бюджетирования и его основные этапы	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов, проверка заданий
5.	Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов, проверка заданий
6.	Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов, проверка заданий
7.	Автоматизация бюджетирования	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов, проверка заданий
8.	Проблемы разработки и функционирования систем бюджетирования в российских организациях	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов, проверка заданий

## 7. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 7.1 Общие условия

Промежуточная аттестация проводится в 9 семестре в форме экзамена

### 7.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Показатель и достижения результата обучения	Критерии и шкала оценивания				Перечень оценочных средств
		Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.	
ПК-3	показателем ее формирования служит способность оперативно разрабатывать	Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют	Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается	Допускаются нарушения в последовательности изложения. Демонстрируются поверхностные знания	Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по	Тесты Рефераты Практические задачи

ать и принимать оптимальные управленческие решения, учитывая последствия их реализации, соблюдая установленные процедуры	дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы литературной речи.	уверенно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.	вопроса. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи. Отмечается слабое владение терминологией.	дисциплине. Имеются заметные нарушения норм литературной речи.	
--	---	--	--	--	--

### **8. Лабораторный практикум - не предусмотрен.**

### **9. Практические занятия (семинары).**

Практические занятия (семинары) являются формой аудиторной групповой работы под руководством преподавателя. Занятия проводятся в группах. Основной целью занятия является формирование умений решать практико-ориентированные задачи

Семинарские занятия по каждой теме обеспечены набором вариативных расчетных и организационно-практических задач.

### **ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

#### **Тема 1. Введение в управление проектами в сфере государственного и муниципального управления**

Вопросы для обсуждения:

1. Многообразие проектов: история и современность.
2. Основные классификационные признаки проектов.
3. Определение проекта. Аспекты проекта: сроки, бюджет и качество результата.
4. Четыре функции управления проектом. Жизненный цикл проекта.

#### **Тема 2. Оценка и выбор проекта**

Вопросы для обсуждения:

1. Проблемы, возникающие при выборе проекта: неопределенность и риск.
2. Выявление рисков проекта и как их уменьшить.
3. Качественные критерии выбора проекта.
4. Количественные критерии выбора проекта.

#### **Тема 3. Разработка организационной структуры проекта**

Вопросы для обсуждения:

1. Что вообще значит «организация». Признаки организации.
2. Различие между проектными и организационными структурами.
3. Типы организации проектов: интегрированная структура, независимая структура и матричная структура. Преимущества и недостатки этих структур, наиболее частые сферы их применения.
4. Спецификация проекта.
5. Должностные инструкции.
6. График функциональных обязанностей.
7. Смета и бюджет проекта.

8. Контроль за внесением изменений в проект.

#### **Тема 4. Планирование проекта**

Вопросы для обсуждения:

1. Важность планирования. Определение плана.
2. Начало планирования: перечень действий и их взаимосвязь.
3. Сетевое планирование: составление сетевого графа проекта, выявление критического пути и резервов времени выполнения отдельных работ проекта.
4. Календарное планирование проектов (графики Ганта).
5. Вероятностная оценка времени выполнения проекта.
6. Оптимизация графики по критерию «затраты-время».
7. Планирование с помощью компьютеров.

#### **Тема 5. Качества эффективного руководителя проекта**

Вопросы для обсуждения:

1. Что значит «управлять». Различия между управлением рутинной и проектной деятельностью.
2. Что должен уметь и знать руководитель проекта.
3. Как руководители проектов влияют на подчиненных.
4. Эффективная коммуникация с подчиненными.
5. Навыки эффективного решения конфликтов между членами команды.
6. Эффективная мотивация подчиненных.

#### **Тема 6. Принципы управления командами, которые работают над проектом**

Вопросы для обсуждения:

1. Причины популярности командного принципа работы в современном бизнесе.
2. Что представляет собой команда. Количество членов должно быть в команде.
3. Принципы организации команды: целеустремленность, сплоченность, ответственность. Качества хорошего командного игрока.
4. Устав команды. Создание команды.
5. Команды, работающие над проектами.

#### **Тема 7. Управление бюджетом проекта**

Вопросы для обсуждения:

1. Бюджет как инструмент управления проектом.
2. Виды затрат на реализацию проекта.
3. Поэтапная оценка бюджета проекта в процессе его подготовки.
4. Исходные данные для оценки проекта.
5. Методы оценки «сверху вниз» и «снизу вверх».
6. Расходы по капитальным и текущим операциям.
7. Прогноз расходов.

#### **Тема 8. Учет и контроль хода реализации проекта**

Вопросы для обсуждения:

1. Важность учета и контроля проекта.
2. Пассивные и активные данные.
3. Планирование учета проекта. Поэтапный учет результатов.
4. Метод допустимых границ. Анализ товарных запасов.
5. Учет методом S-образной кривой.
6. Метод прибавочной стоимости.
7. Отчеты о результатах проверок и организация рабочих совещаний.
8. Выработка корректирующих воздействий.

**Вопросы к экзамену:**

1. Сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами. Виды финансовых планов организации и их классификация.
2. Виды финансовых планов организации, их классификация и характеристика.
3. Виды финансовых планов организации. Основные показатели финансовых планов различных типов.
4. Долгосрочный финансовый план организации: характеристика исходной информации для финансового планирования, основные плановые показатели, порядок их расчета.
5. Оперативный кассовый план организации: основные показатели, порядок их расчета. Область применения кассового плана.
6. Бюджетирование как основной вид текущего финансового планирования в организации.
7. Дифференциация бюджетирования от долгосрочного и оперативного финансового планирования, основные цели и задачи бюджетирования.
8. Виды бюджетов организации, их классификация и характеристика (с примерами).
9. Фиксированные и гибкие бюджеты организации. Порядок составления, сферы применения, достоинства и недостатки. Примеры фиксированного и гибкого бюджетов.
10. Преемственные бюджеты/ бюджеты с нуля, скользящие бюджеты/периодические бюджеты: понятие, характеристика, принципы построения.
11. Методы построения бюджетов: «снизу вверх», «сверху-вниз», «комплексный метод». Характеристика, область эффективного применения, достоинства и недостатки.
12. Основные составляющие бюджетирования: технологи, организация, автоматизация. Характеристика, взаимосвязь, содержание элементов.
13. Основные операционные бюджеты организации: общая характеристика, краткое содержание, интеграция с финансовыми бюджетами (на примере).
14. Цикл бюджетного планирования и его характеристика. Длительность и краткое содержание каждого этапа.
15. Цикл планирования и его характеристика. Последовательность составления системы плановых бюджетов (схема обязательна).
16. Виды операционных бюджетов сферы сбыта и их классификация. Составляющие каждого бюджета (показатели).
17. Бюджет продаж: источники информации и последовательность составления.
18. Структура бюджета продаж. Основные показатели. Формат бюджета.
19. Преобразование бюджета продаж в график оплат. Налоговые аспекты. Формат бюджетов.
20. Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Формат бюджета.
21. Бюджет готовой продукции. Назначение бюджета. Основные показатели. Порядок расчета.
22. Бюджет готовой продукции. Структура. Оценка себестоимости готовой продукции (разными методами).
23. Виды производственных бюджетов и их характеристика. Взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Примеры взаимосвязи.
24. Бюджет материальных затрат: состав, структура, методика построения.
25. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала.
26. Бюджет себестоимости. Вариации бюджета. Методы составления. Назначение бюджетов, составленных разными методами.
27. Бюджет себестоимости по методу директ-костинг. Пример.
28. Бюджет себестоимости по методу абсоршн-костинг. Пример.

29. Порядок составления бюджета закупок организации. Основные показатели. Порядок их расчета.
30. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления.
31. Бюджеты накладных и управленческих расходов: особенности включения в бюджет себестоимости.
32. Бюджет движения денежных средств: общая характеристика, источники информации для составления, решения, принимаемые на его основе.
33. Состав и структура бюджета движения денежных средств, порядок составления. Пример.
34. БДДС: основные показатели и управленческие решения, которые принимаются на их основе.
35. Управление дефицитом и профицитом денежных средств на основе БДДС.
36. Составление бюджета движения денежных средств прямым методом.
37. Составление бюджета движения денежных средств косвенным методом.
38. Бюджет доходов и расходов организации: общая характеристика и управленческие решения, принимаемые на его основе.
39. Бюджет доходов и расходов. Назначение бюджета и его вариации. Основные показатели. Примеры.
40. Формат бюджета доходов и расходов, составленного на основе метода директ-костинг. Пример.
41. Формат бюджета доходов и расходов, составленного на основе метода абсоршн-костинг. Пример.
42. Управление эффективностью на основе БДР.
43. Бюджет балансового листа. Основные показатели и их значение для управления организацией.
44. Взаимосвязь финансовых бюджетов организации.
45. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации в процессе бюджетирования.
46. Финансовая структура организации. Принципы распределения финансовой ответственности.
47. Дифференциация организационной и финансовой структуры организации.
48. Понятия: МВЗ, ЦФО, ЦфУ. Их характеристика и применение в сфере бюджетного управления.
49. Виды центров ответственности и центров финансовой ответственности и их подробная характеристика.
50. Бюджетный регламент (Положение о бюджетировании), его основные элементы и принципы составления.

## **11. Перечень образовательных технологий**

В процессе преподавания дисциплины используются следующие образовательные технологии:

1. Лекция – диалог
2. Лекция-дискуссия
3. Решение ситуационных заданий
4. Тестирование

## **12. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература**

1. Бюджетирование и программно-целевое проектирование развития экономических систем: теория и практика : монография / В. Г. Севка, С. В. Захаров, В. Н. Гончаров

- [и др.]. — Новочеркасск : Лик, 2019. — 203 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/92327.html>
2. ДOME, И. Н. Оперативное финансовое управление : учебное пособие / И. Н. ДOME, Н. К. Уланова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 287 с. — ISBN 978-5-4497-1179-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108238.html>
  3. Загривная, И. У. Бюджетирование как элемент системы управленческого учета / И. У. Загривная. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2019. — 67 с. — ISBN 978-5-7937-1793-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102900.html>
  4. Новиков, А. В. Финансовые инструменты : учебное пособие / А. В. Новиков, Е. Е. Алексеев, П. А. Новгородов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 169 с. — ISBN 978-5-4497-1198-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108255.html>

#### **Дополнительная литература**

1. Горюнова, Н. Д. Финансовое планирование и бюджетирование в деятельности предприятий : учебное пособие / Н. Д. Горюнова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2018. — 131 с. — ISBN 978-5-7937-1495-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102986.html>
2. Гребенникова, А. А. Вовлечение населения в инициативное бюджетирование : учебное пособие / А. А. Гребенникова, О. Г. Кирилук. — Саратов : Вузовское образование, 2021. — 84 с. — ISBN 978-5-4487-0786-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107579.html>
3. Костюченко, Т. Н. Прогнозирование и планирование социально-экономического развития : учебное пособие / Т. Н. Костюченко, О. М. Лисова. — 3-е изд. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2021. — 172 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109366.html>
4. Панова, А. К. Планирование и эффективная организация продаж : практическое пособие / А. К. Панова. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2021. — 190 с. — ISBN 978-5-394-04209-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/102276.html>
5. Прогнозирование и планирование : учебное пособие для бакалавров / О. Г. Каратаева, М. А. Романюк, М. С. Никаноров, Т. С. Кукушкина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 104 с. — ISBN 978-5-4497-1034-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110565.html>

#### **Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

<http://council.gov.ru> – Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.

<http://law.edu.ru> – Юридическая Россия.

<http://www.auditorium.ru> – Портал «Социально-гуманитарное и политологическое образование».

<http://www.constitution.ru> – Фонд распространения правовых знаний «Конституция».

<http://www.government.gov.ru> – Официальный сайт Правительства РФ.

<http://www.kremlin.ru> - Официальный сайт Президента РФ.

<http://www.minregion.ru> – Министерство регионального развития Российской Федерации.

<http://www.pravo.eup.ru> – «Юридическая электронная библиотека».

### **13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Изучение учебной дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование в государственных и муниципальных учреждениях и предприятиях» предполагает овладение материалами лекций, учебника, программы, работу студентов в ходе проведения практических занятий, а также систематическое выполнение письменных работ в форме рефератов, тестовых и иных заданий для самостоятельной работы студентов.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемого раздела, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки студента к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы.

Основной целью практических занятий является контроль за степенью усвоения пройденного материала, ходом выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов.

### **14. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Операционная система – Linux, пакет офисных программ – LibreOffice либо операционная система – Windows, пакет офисных программ – Microsoft Office в зависимости от распределения аудиторий. Учебные аудитории оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

### **15. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для изучения дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование в государственных и муниципальных учреждениях и предприятиях» необходимо наличие аудитории, оснащённой мультимедийными средствами обучения для чтения лекций и проведения семинарских занятий.

## **16. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ.**

### **ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ЛЕКЦИЙ**

**Лекция** (от лат. lectio – чтение) – систематическое, последовательное и ясное изложение преподавателем учебного материала или какого-либо научного вопроса. При необходимости может сопровождаться демонстрацией слайдов и фильмов. Как одна из организационных форм и методов обучения традиционна для высшей школы. Лекция – экономный по времени способ сообщения студентам значительного объема информации. В среднем учебная лекция занимает 1,5 – 2 часа.

Основными современными **требованиями**, предъявляемыми к лекции, являются: целостное и систематическое изложение материала, его научность, доступность, органичная связь с другими видами учебных занятий.

Лекция должна иметь:

- четкую структуру и логику раскрытия последовательно изучаемых вопросов;
- иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), связь с предыдущим материалом;
- быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество примеров, обоснований, доказательств;
- ставить перед студентами вопросы для размышления;
- лектор должен уметь пробуждать интерес к знаниям, стимулировать к самостоятельной работе;
- лектору необходимо уметь удерживать внимание аудитории, его речь должна быть культурной, т.е. отличаться смысловой точностью и грамматической правильностью; он должен владеть специальной терминологией и уметь ее разъяснять.

От лектора требуется не только четкое и логически связанное изложение содержания предмета, но и умение направить и стимулировать слушателей к активной мыслительной работе. Восприятие лекции слушателями зависит от качества материала. Главное в лекции – умение активизировать познавательную деятельность слушателей, добиться ответной мыслительной реакции. Лекция призвана подтолкнуть студентов к размышлению, подсказать направления самостоятельной работы, побудить к действию.

В каждой лекции должны быть неразрывно объединены два начала - образовательное и воспитательное. В лекции не должно быть ничего лишнего, все направляется на достижение поставленной цели, на раскрытие основной идеи, на доказательство того или иного положения. Существенное значение имеет использование на лекции средств обратной связи различной степени сложности. Обратная связь выступает как способ для лектора получать представление о ходе усвоения материала и активности аудитории.

**Подготовка лекции** - это процесс, включающий в себя сбор, накопление и распределение материала по времени, продумывание логического построения лекции, выделение наиболее важных моментов из всего материала. Лекция должна аккумулировать все накопленные материалы, так или иначе относящиеся к теме. Процесс подготовки к лекции индивидуален и во многом зависит от сложности темы, подготовленности преподавателя, особенностей учебной группы. Однако, несмотря на это, можно выделить основные этапы в процессе подготовки, характерные для лекции по любому учебному предмету. К ним относятся:

- изучение исходной документации;
- разработка замысла лекции и выбор целесообразной методики;
- оформление лекции, репетиция.

**Структура лекции:**

- название темы;
- указание времени на лекцию в целом, вводную часть, основную часть, заключение;
- вводная часть;
- основная часть;
- краткие выводы по каждому из вопросов;
- заключение;
- список использованной литературы.

К исходной документации, которой обязан руководствоваться преподаватель, относится программа учебной дисциплины, учебники и учебно-методические пособия, частные методики преподавания дисциплины, расписание занятий со студентами. При разработке замысла лекции одной из важных задач преподавателя является постановка учебной проблемы. Умение найти основную идею в каждой лекционной теме имеет решающее значение для ее успеха. Как правило, тема лекции определена учебной программой данной дисциплины. Она обязательна для преподавателя. Изменения в названии темы, постановке учебных вопросов обязательно обсуждаются на кафедре и только после соответствующего утверждения вносятся коррективы. Самостоятельно изменять их формулировку преподаватель не имеет права. Его право – выбирать содержание, соответствующее теме и учебным вопросам, а также методы, ведущие к достижению оптимального результата познавательной деятельности студентов. При выборе методов преподаватель исходит из соображения педагогической целесообразности и учета состава студенческой аудитории. При разработке структуры лекции важно смоделировать эффект ее воздействия, расчленив учебный материал на модули, логически увязанные друг с другом, сформулировать основные идеи и выводы по каждому учебному вопросу и теме в целом; надо так подойти к собранному материалу и так знать его, чтобы найти каждому учебному модулю его логическое место. Логическая стройность, соразмерность и взаимосвязь отдельных частей ведет к четкости ее изложения, ясности освещения вопроса, облегчает ее понимание студентами.

Оформление лекции заключается, как правило, в разработке ее полного текста или плана-конспекта. Полный текст лекции необходим при чтении лекции по особо важному учебному материалу. В плане-конспекте дается краткое содержание излагаемых вопросов, фактический материал, выводы и обобщения, пометки о времени и месте демонстрации средств наглядности, а также другие пометки, необходимые преподавателю в ходе чтения лекции. В отдельных случаях преподаватель составляет краткий план лекции, включая в него обязательные входные данные и перечень вопросов с распределением их по времени.

#### ***Вводная часть (введение).***

Вступление (введение) определяет не только тему и план, но и цель лекции. Оно призвано заинтересовать и настроить аудиторию на слушание материала. На лекции преподавателю необходимо сначала установить контакт с аудиторией, затем, не торопясь, четко и ясно, назвать тему лекции, дать студентам записать ее. Далее перейти к изложению вводной части, в которой определяется место темы в изучаемом курсе и ее значение для практической деятельности студентов, проинформировать о распределении времени на тему. Если это не первая лекция по теме, то преподаватель должен связать ее с предшествующей лекцией. Далее следует перечислить учебные вопросы и дать возможность студентам записать их.

Проведение лекции может предусматривать различные варианты ее начала, однако в целом вводная ее часть должна четко ориентировать студентов в рамках рассматриваемой проблемы, а также указать на то, что они должны усвоить на лекции, чему конкретно научиться.

Вводная часть лекции не должна занимать более 5 – 7 минут. Темп ее изложения, как правило, выше темпа изложения содержания учебных вопросов, что заставляет обучаемых психологически собраться и сосредоточиться.

Важное условие успеха преподавателя на лекции – интонация, выразительность его речи, оптимальность ее ритма и темпа, включение элементов юмора. Определяя темп речи, преподаватель должен учитывать, что студенты записывают только то, что преподаватель подчеркивает голосом, разрядкой речи, педагогическими паузами и повторами отдельных положений, приглашением обучаемых к тому, чтобы они запомнили то или иное положение, выделенное преподавателем.

***Заключительная часть.*** Заключение в структуре лекции имеет также большое значение, т.к. именно оно позволяет подвести итоги сказанному, поставить перед

студентами необходимые задачи, указать на связь с последующим учебным материалом и порядок подготовки к следующему занятию, ответить на вопросы, возникшие за время лекции. После ответов на возникшие вопросы лектор заканчивает занятие.

Необходимо помнить, что к важнейшим преимуществам лекционного обучения относится то, что лектору можно задать вопрос и тут же получить ответ. После того, как на поступивший вопрос дан полный и достаточно обоснованный ответ, преподавателю после лекции следует обдумать, почему заданы такие вопросы, и внести необходимые коррективы в текст лекции.

Лекторское мастерство преподавателя, как и его знания, оттачиваются в результате ежедневного труда. Для этого требуется тщательный анализ результатов каждой прочитанной лекции, как по ее содержанию, так и по форме изложения.

#### **ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

Специфика этого вида занятий (семинаров) состоит в выполнении самостоятельно или под руководством преподавателя заданий и является активной формой учебных занятий. Практические занятия призваны развивать и закреплять у студентов навыки самостоятельной работы, применять полученные на лекциях знания. В ходе семинара вырабатывается умение формулировать, обосновывать и излагать собственное суждение по обсуждаемому вопросу, умение отстаивать свои взгляды, а также углубляются и закрепляются знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной работы.

Во всех случаях семинары выполняют познавательную, воспитательную и контрольную функции, т.е. в ходе подготовки и проведения семинара студенты приобретают более глубокие знания, существенно расширяется их представление об изучаемом предмете, приобретается способность свободно оперировать понятиями и терминами, ранее им неизвестными. В ходе семинара преподаватель изучает обучаемых, степень усвоения ими материала. Семинары выполняют также и функцию контроля: преподаватель составляет суждение об уровне знаний обучаемых, получает представление о сильных и слабых сторонах их подготовки – все это дает возможность преподавателю своевременно оказать необходимую помощь слабо успевающим студентам.

Разумеется, что всего этого удастся достичь только в случае высокой активности студентов, которая напрямую зависит от уровня их подготовленности, а также от умения преподавателя создать атмосферу раскованности, взаимопонимания и взаимодоверия. К традиционным семинарам в высшей школе относят:

- занятия, основная цель которых – углубленное изучение определенного систематического курса и тематически связанного с ним;
- занятия, предназначенные для основательной проработки отдельных, наиболее важных и типичных в методологическом отношении тем курса или отдельной темы;

#### ***Основные функции практического (семинарского) занятия:***

***Познавательная функция.*** Семинар позволяет организовать творческое, активное изучение теоретических и практических вопросов, установить непосредственное общение преподавателя со студентами, формирует самоконтроль за правильным пониманием изучаемого материала со стороны студентов, расширяет и закрепляет знания, навыки и умения.

***Воспитательная функция.*** Семинар осуществляет связь теоретических знаний с практикой, усиливает обратную связь субъекта и объекта воспитания, дает возможность преподавателю изучить индивидуальные особенности каждого студента.

***Функция контроля.*** Семинар позволяет проконтролировать уровень знаний, навыков и умений студентов, качество их самостоятельной работы.

#### ***Подготовка семинара.***

Работу к организации данного вида занятий преподаватель начинает с определения исходных данных. К ним относятся: тема, вопросы, определенные учебной программой, состав студентов и уровень их подготовки, время и продолжительность занятия,

возможности учебно-материальной базы. При разработке исходных данных преподаватель руководствуется учебной программой, которая регламентирует глубину и направленность обучения. Учебные и воспитательные цели преподаватель формулирует исходя из темы, педагогических задач и уровня подготовки студентов.

Изучив общие положения и методическую литературу по предмету, преподаватель начинает непосредственную подготовку к занятию. При выборе методов преподаватель исходит из содержания вопросов, подготовленности студентов, целей занятий и возможностей учебно-материальной базы. Необходимо стремиться к тому, чтобы избранные методы обучения и методические приемы способствовали углубленному изучению предмета, а также прививали практические навыки.

При расчете учебного времени необходимо учитывать содержание учебных вопросов и цель занятия – чего хочет добиться преподаватель от студентов: овладения ими знаниями или знаниями, навыками и умениями.

При подготовке к семинару преподаватель должен подобрать ряд примеров, на которых можно отработать лекционный материал, показать практическое значение темы, тщательно продумать порядок их на занятии. Обязательно необходимо подобрать задания разной сложности (от простого к сложному), а также более сложные задания для сильных студентов. Затем ему необходимо отобрать наглядные пособия для практического занятия, определить технические средства обучения и изучить правила их использования на занятии. Особенно тщательно продумывается задание на самоподготовку студентам, разрабатывается план семинарского занятия. Преподаватель контролирует подготовку студентов к семинару, оказывает им помощь.

При личной подготовке к семинарскому занятию преподаватель детально разбирается в теме, просматривает литературные источники, которые рекомендовал для изучения студентам, просматривает систему наглядности на предстоящем занятии. По итогам личной подготовки преподаватель составляет план-конспект. Он является основным рабочим документом преподавателя и определяет направление и ход занятия. Обычно план-конспект составляется в произвольной форме, должен быть прост и удобен для использования на занятии. В нем, как уже отмечалось ранее, должно быть отражены: тема занятия; учебные и воспитательные цели; время, отводимое на занятие; учебные вопросы и распределение времени; метод проведения занятия; место проведения занятия; материальное обеспечение; руководства и пособия; порядок проведения занятия.

Перед проведением занятия преподаватель может проверить качество подготовки студентов к занятию.

#### ПРОВЕДЕНИЕ КОЛОКВИУМА

Коллоквиум (от латинского *colloquium* – разговор, беседа) – одна из форм учебных занятий, беседа преподавателя с учащимися на определенную тему из учебной программы.

*Цель* проведения коллоквиума состоит в выяснении уровня знаний, полученных учащимися в результате прослушивания лекций, посещения семинаров, а также в результате самостоятельного изучения материала.

В рамках поставленной цели решаются следующие *задачи*:

- выяснение качества и степени понимания учащимися лекционного материала;
- развитие и закрепление навыков выражения учащимися своих мыслей;
- расширение вариантов самостоятельной целенаправленной подготовки учащихся;
- развитие навыков обобщения различных литературных источников;
- предоставление возможности учащимся сопоставлять разные точки зрения по рассматриваемому вопросу.

В результате проведения коллоквиума *преподаватель должен иметь представление*:

- о качестве лекционного материала;

- о сильных и слабых сторонах своей методики чтения лекций;
- о сильных и слабых сторонах своей методики проведения семинарских занятий;
- об уровне самостоятельной работы учащихся;
- об умении студентов вести дискуссию и доказывать свою точку зрения;
- о степени эрудированности учащихся;
- о степени индивидуального освоения материала конкретными студентами.

В результате проведения коллоквиума *студент должен иметь представление:*

- об уровне своих знаний по рассматриваемым вопросам в соответствии с требованиями преподавателя и относительно других студентов группы;
- о недостатках самостоятельной проработки материала;
- о своем умении излагать материал;
- о своем умении вести дискуссию и доказывать свою точку зрения.

В зависимости от степени подготовки группы можно использовать разные подходы к проведению коллоквиума.

В случае, если большинство группы с трудом воспринимает содержание лекций и на семинарских занятиях демонстрирует недостаточную способность активно оперировать со смысловыми единицами и терминологией курса, то коллоквиум можно разделить на две части. Сначала преподаватель излагает базовые понятия, содержащиеся в программе. Это должно занять не более четверти занятия. Остальные три четверти необходимо посвятить дискуссии, в ходе которой студенты должны убедиться и, главное, убедить друг друга в обоснованности и доказательности полученного видения вопроса и его соответствия реальной практике.

Если же преподаватель имеет дело с более подготовленной, самостоятельно думающей и активно усваивающей смысловые единицы и терминологию курса аудиторией, то коллоквиум необходимо провести так, чтобы сами студенты сформулировали изложенные в программе понятия, высказали несовпадающие точки зрения и привели практические примеры. За преподавателем остается роль модератора (ведущего дискуссии), который в конце «лишь» суммирует совместно полученные результаты.

