

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
"Воронежский государственный аграрный университет имени  
императора Петра I"

Экономический факультет

Кафедра бухгалтерского учета и аудита

**Бюджетирование в системе управленческого учета и  
контроллинга**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины  
направление подготовки 38.04.01 Экономика  
профиль "Бухгалтерский учет и контроль"

Воронеж  
2017

Составитель: Грибанов А.А.

Рецензент: к.э.н., доц. кафедры экономического анализа, статистики и прикладной математики ФГБОУ ВО Воронежский ГАУ Лубков В.А.

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию на заседании кафедры бухгалтерского учета и аудита (протокол №1 от 30.08.2017 г.)

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию на заседании методической комиссии экономического факультета (протокол № 1 от 30.08.2017 г.)

## Введение

**Целью** изучения дисциплины является формирование у магистрантов теоретических знаний и практических навыков в контуре одного из элементов управленческого учета – составление бюджетов и анализ отклонений, т.е. бюджетирования.

Изучение дисциплины включает следующие **задачи**:

- понимание необходимости и места бюджетирования в системе управления организацией;
- приобретение представления о философии бюджетирования, технологии, этапах бюджетирования, бюджетном контроле;
- получение навыков формирования модели внутрифирменного бюджетирования, базирующуюся на системном охвате всех сторон деятельности хозяйствующего субъекта с выделением всех уровней и горизонта планирования.

В результате изучения дисциплины студенты должны иметь системное представление о процессе бюджетирования и его месте в системе управленческого учета и контроллинга. Понимать организационный аспект бюджетирования, особенности его построения на предприятиях различных отраслей экономики. Обладать всеми навыками, знаниями и умениями, необходимыми в процессе составления и анализе бюджетов.

Данная дисциплина относится к вариативной части и является дисциплиной по выбору.

### Требования к уровню освоения дисциплины.

Дисциплина нацелена на формирование компетенций:

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
ПК-8	способностью готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне	Знать: - роль и место системы бюджетного управления в системе управления компанией; - взаимосвязь бюджетов в системе бюджетного управления; Уметь: - формировать производственные бюджеты и бюджеты верхнего уровня. Иметь навыки анализа бюджетов различных уровней.
ПК-9	способностью анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов	Знать: - цель и назначение бюджетов; - взаимосвязь системы бюджетирования с другими подсистемами управления предприятием. - роль планово-экономических, финансовых и производственных служб в процессе бюджетирования Уметь анализировать маркетинговые исследова-

Компетенция		Планируемые результаты обучения
Код	Название	
		<p>ния, внутрифирменную отчетность с целью подготовки и корректировки бюджета продаж, бюджета затрат, бюджета доходов и расходов и других бюджетов.</p> <p>Иметь навыки подготовки технического задания на разработку и внедрение системы бюджетирования в организации.</p>
ПК-11	способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- иерархию и взаимосвязь бюджетов;</li> <li>- методы бюджетного контроля, бюджетный регламент.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать центры финансовой ответственности;</li> <li>- решать проблемы функционирования систем бюджетирования в компании.</li> </ul> <p>Иметь навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- позволяющие осуществлять бюджетный контроль;</li> <li>- внедрения системы бюджетирования в организации</li> </ul>

**Цель настоящих методических рекомендаций** - обеспечить обучающемуся оптимальную организацию процесса изучения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины включает посещение лекций, практических занятий по расписанию, выполнение контрольной работы (для обучающихся на заочной форме), самостоятельную работу обучающегося, а также прохождение текущего контроля знаний и промежуточной аттестации (сдача зачета).

### **1. Указания по изучению теоретической части дисциплины**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Именно поэтому контроль над систематической работой обучающихся всегда находится в центре внимания кафедры. Обучающимся необходимо перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, доступную в электронной образовательной среде Университета <http://io.vsau.ru/>. Это позволит сэкономить время на записывание темы лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы; на отдельные лекции следует приносить соответствующий материал на бумажных носителях, представленный лектором на портале или присланный на «электронный почтовый ящик группы» (таблицы, графики, схемы). Данный материал будет охарактеризован, прокомментирован, дополнен непосредственно на лекции; перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться

к основным литературным источникам. Если разобраться в материале затруднительно, следует обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях. Не следует оставлять неусвоенный материал и двигаться в изучении дисциплины дальше, т.к. важной значение имеет преемственность.

Учебная дисциплина включает два раздела и характеризуется следующим содержанием.

Введение. Актуальность, предмет, задачи дисциплины. Структура и особенности дисциплины. Связь с другими дисциплинами.

### ***Раздел 1. Бюджетное управление предприятием***

Тема 1. Системы бюджетирования. Место системы бюджетного управления в системе управления компании. Финансовая структура компании

Понятие бюджета. Виды бюджетов. Бюджетный цикл. Взаимосвязь системы бюджетирования с другими подсистемами управления предприятием: финансами, производством, материально-техническим снабжением, учетом и др. Информация, используемая системой бюджетирования. Понятие центров финансовой ответственности: Центр доходов, центр затрат, центр прибыли.

Тема 2. Производственное планирование как элемент системы бюджетирования

Понятие производственных бюджетов: производственная программа, бюджет сбыта, бюджет закупок, бюджет затрат, бюджет управленческих расходов и др. Цель и назначение производственных бюджетов. Взаимосвязь бюджетов в системе бюджетного управления. Структура показателей производственных бюджетов, порядок формирования бюджетных показателей, формы бюджетов.

Тема 3. Бюджеты верхнего уровня: Бюджет доходов и расходов, Бюджет движения денежных средств, Бюджет балансового листа

Цель и назначение бюджетов верхнего уровня. Бюджет движения денежных средств. Бюджет доходов и расходов. Бюджет балансового листа. Структура показателей, порядок формирования бюджетов верхнего уровня, формы бюджетов. Взаимосвязь бюджетов верхнего уровня с производственными бюджетами. Платежный календарь.

### ***Раздел 2. Постановка бюджетного управления***

Тема 4. Организационный аспект бюджетирования

Роль планово-экономических, финансовых и производственных служб в процессе бюджетирования. Задачи планово-экономических и финансовых служб. Положение о финансово-экономических службах. Бюджетный комитет: роль и задачи в процессе бюджетного управления в компании. Бюджетный регламент: цель, назначение, состав показателей. Подготовка и утверждение бюджета на предприятии.

Тема 5. Бюджетный контроль. Взаимосвязь системы бюджетирования с системой бухгалтерского учета

Контроль и анализ исполнения бюджетов. Понятие гибкого бюджета. Требования к системе бухгалтерского учета при построении системы бюджетного управления в компании. Бюджетная отчетность.

Тема 6. Внедрение бюджетной системы в компании. Проектный подход

Подходы к анализу организации системы бюджетирования в компании. Проблемы функционирования систем бюджетирования в компании. Роль человеческого фактора при внедрении системы бюджетирования. Техническое задание на разработку и внедрение системы бюджетирования. Этапы реализации проекта по внедрению системы бюджетирования. Рабочая документация проекта. Команда проекта.

## **2. Указания по подготовке к практическим занятиям**

Рекомендации по подготовке к практическим занятиям Обучающимся следует: приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию. Перед очередным практическим занятием по рекомендованным источникам следует проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия. В общем при подготовке к практическим занятиям необходимо использовать не только лекционный материал и учебную литературу, но и нормативно-правовые документы, справочные материалы, сведения из практической деятельности. Теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, на предмет актуальности так как могут иметь место изменения и дополнения, которые не успевают быть отражены в учебной литературе.

В начале занятий следует задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения. В ходе практического занятия необходимо давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов. На занятии важно доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю. Обучающимся, пропустившим занятия (независимо от причин), не имеющие письменного решения задач или не подготовившиеся к данному практическому занятию, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изучавшейся на занятии.

## **3. Указания по организации самостоятельной работы**

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя выполнение различного рода заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины обучающимся предлагается перечень заданий для самостоятельной работы. К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно и представляться в

установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению. Обучающимся следует выполнять все плановые задания, выдаваемые преподавателем для самостоятельного выполнения. С этой целью следует использовать рабочую тетрадь по изучению данной дисциплины.

#### **4. Подготовка к текущему контролю знаний и промежуточной аттестации**

Целью текущего контроля знаний со стороны преподавателя является оценка качества освоения обучающимися данной дисциплины в течение всего периода ее изучения. К главной задаче текущего контроля относится повышение мотивации обучающихся к регулярной учебной работе, самостоятельной работе, углублению знаний, дифференциации итоговой оценки знаний.

Преподаватель, осуществляющий текущий контроль, на первом занятии доводит до сведения обучающихся требования и критерии оценки знаний по дисциплине. В целях предупреждения возникновения академической задолженности (либо своевременной ее ликвидации) преподаватель проводит регулярные консультации и иные необходимые мероприятия в пределах учебных часов, предусмотренных учебным планом.

При преподавании данной дисциплины предусматриваются следующие формы текущего контроля знаний: текущий контроль в форме индивидуальных опросов, текущий контроль в форме тестирования и собеседования с обучающимися.

Промежуточная аттестация проводится в форме сдачи зачета. Подготовка к текущему контролю и промежуточной аттестации происходит как в ходе отдельных аудиторных занятий, так и во время внеаудиторной работы.

Полное описание фонда оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся с перечнем компетенций, описанием показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания, типовые контрольные задания и методические материалы представлены в отдельном документе ФОС, доступном в электронной образовательной среде Университета <http://io.vsau.ru/>.