

Учреждение образования “Белорусский государственный экономический университет”

УТВЕРЖДАЮ

Ректор учреждения образования  
“Белорусский государственный  
экономический университет”

 В.Ю.Шутилин

“ 4 ” мая 2021 г.

Регистрационный № УД 47.14.21 /уч.

### Бюджетирование и прогнозный эккаутинг

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине  
для специальности 1-25 80 03 «Финансы, налогообложение и кредит»

\*Учебная программа составлена на основе учебного плана по специальности 1-25 80 03 «Финансы, налогообложение и кредит» профилизация «Финансовый менеджмент и рынок капиталов» регистрационный № 86 МГР-21 от 22.02.2021

**СОСТАВИТЕЛИ:**

- Езерская Т.А.      доцент кафедры налогов и налогообложения учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент
- Шутова А.М.      доцент кафедры финансов учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

- Якубенко Г.А.      доцент кафедры бухгалтерского учета и финансового менеджмента в отраслях народного хозяйства учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», кандидат экономических наук, доцент
- Пекарская Н.Э.      доцент кафедры статистики учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой налогов и налогообложения учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет» (протокол № 9 от 25.03.2021);

Научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

(протокол № 4 от 22.04 \_\_\_\_\_ 2021).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Развитие экономики Республики Беларусь в условиях рыночных отношений вызывает необходимость внедрения в систему управления организаций бюджетирования и прогнозного эккаунтинга, что позволит руководству видеть четкую картину будущего развития организации, и будет способствовать недопущению движения активов, обязательств и капитала вне рамок запланированных целей и задач.

Учебная дисциплина «Бюджетирование и прогнозный эккаунтинг» является учебной дисциплиной для магистрантов специальности 1-25 80 03 «Финансы, налогообложение и кредит» профилизация «Финансовый менеджмент и рынок капиталов». Изучение данной учебной дисциплины призвано сформировать у будущих специалистов теоретических знаний и практических навыков бюджетирования и прогнозного счетоводства для эффективного руководства финансовой деятельностью организации. Учебная дисциплина «Бюджетирование и прогнозный эккаунтинг» обеспечивает преемственность и гармонизацию изучения финансовых дисциплин.

Целью изучения учебной дисциплины является формирование у магистрантов целостной системы знаний о сущности бюджетирования и основах его организации, общей модели прогнозного счетоводства и видах бюджетов, назначении прогнозных счетов, составлении прогнозной отчетности.

Задачи учебной дисциплины в части формирования новых знаний следующие:

- изучение теоретических и методологических основ бюджетирования и прогнозного эккаунтинга;
- исследование классификации бюджетов и порядка их составления;
- изучение методических основ прогнозного счетоводства;
- рассмотрение порядка составления операционных и функциональных бюджетов.

Задачи учебной дисциплины в части овладения необходимыми профессиональными навыками заключаются в том, чтобы научить обучающихся магистратуры:

- на основании полученных знаний по организации бюджетирования разрабатывать бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств, прогнозные балансы;
- экономически обосновывать необходимость принятия решений по формированию доходной и расходной части бюджетов;
- контролировать исполнения бюджетов и осуществлять анализ отклонений от разработанных смет и нормативов;
- принимать решения по итогам анализа исполнения бюджетов.

Структура программы и методика преподавания учебной дисциплины учитывают новые результаты экономических исследований и последние достижения в области педагогики и информационных технологий, ориентируя обучающихся на приобретение соответствующих профессиональных компетенций:

СК-7. Разрабатывать функциональную и бюджетную структуру бюджетирования организации, подготавливать регламентные документы по методикам анализа и планирования финансовых показателей, обеспечивать информационно-аналитическое сопровождение финансового менеджмента.

После изучения данной учебной дисциплины магистранты должны знать:

- основные принципы бюджетирования в организациях;
- стадии и подходы к составлению бюджетов в организации;
- классификацию бюджетов
- методологические основы и сущность прогнозного эккаунтинга.

уметь:

- использовать основные понятия бюджетирования и прогнозного эккаунтинга;
- разрабатывать операционные и финансовые бюджеты;
- выполнять необходимые экономические расчеты по составлению сметы затрат на производство и реализацию продукции, работ и услуг;
- контролировать исполнения бюджетов, проводить анализ отклонений от бюджетов и смет.

владеть:

- навыками разработки генерального бюджета организации, контроля его выполнения и принятия решений по итогам анализа исполнения бюджета.

Содержание учебной дисциплины «Бюджетирование и прогнозный эккаунтинг» обобщает изучение большинства специальных учебных дисциплин и обеспечивает взаимосвязь со специальными учебными дисциплинами «Налоговый менеджмент», «Современные концепции управленческого учета».

Основными формами изучения дисциплины «Бюджетирование и прогнозный эккаунтинг» являются лекции, семинарские занятия и самостоятельная работа магистрантов.

Бюджет учебных часов по учебной дисциплине «Бюджетирование и прогнозный эккаунтинг» в соответствии с учебными планами по специальности представлен в таблице.

Таблица – Бюджет учебных часов по учебной дисциплине «Бюджетирование и прогнозный эккаунтинг»

Наименование специальности и профилизации	Форма получения высшего образования	Всего часов по учебной дисциплине	Количество часов			Форма текущей аттестации
			аудиторных часов	в том числе		
				лекции	практические (семинарские) занятия	
1-26 80 03 «Финансы, налогообложение и кредит» профилизация «Финансовый менеджмент и рынок капиталов»	дневная	108	40	20	20	экзамен
	заочная	108	12	6	6	экзамен

Форма получения высшего образования для специальности «Финансы, налогообложение и кредит» профилизация «Финансовый менеджмент и рынок капиталов» - очная (дневная), заочная.

Форма текущей аттестации – экзамен.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

### Тема 1. Теоретико-методологические основы бюджетирования

Сущность бюджетирования как составной части управления предприятием в рыночных условиях. Понятие бюджетирования. Бюджетирование в «узком», «комплексном» и «системном» понимании. Узкое понимание бюджетирования как инструмента финансового планирования денежных потоков. Комплексное понимание бюджетирования как технологию хозяйственного планирования на предприятии. Системное понимание бюджетирования как качественного инструмента современной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Цели и задачи бюджетирования.

Характеристика основополагающих признаков бюджетирования: формализация, регулярность, системность, централизации. Основные принципы бюджетирования. Сущность принципа «финансовой структуры». Сущность принципа непрерывности или «скольжения». Сущность принципа обязательности исполнения бюджета. Сущность принципа индикативного и директивного планирования. Сущность принципа единства. Сущность принципа детализации. Сущность принципа «прозрачности» информации.

Роль бюджета в принятии финансовых решений. Роль бюджетирования с точки зрения повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности. Роль бюджетирования с точки зрения повышения эффективности управления. Основные аспекты, определяющие роль бюджетов в финансовом управлении.

Условия создания системы эффективного бюджетного управления. Интеграция бюджетирования с организационной и информационной структурой предприятия. Основная база для бюджетирования это качественный финансовый анализ. Основные элементы бюджетного управления.

Учет фактора риска в процессе бюджетирования. Классификация рисков, влияющих на выполнение бюджета. Способы защиты от коммерческих рисков

### Тема 2 Структура и форматы основных бюджетов

Классификация бюджетов по широте — функциональный и комплексный бюджеты. Классификация бюджетов по методам разработки — стабильный и гибкий бюджеты. Классификация бюджетов по структуре — операционный и финансовый бюджеты. Классификация бюджетов по срокам составления — основной, оперативный и периодический бюджеты.

Основные подходы к составлению бюджетов. Сущность, преимущества и недостатки природного бюджетирования. Сущность, преимущества и недостатки бюджетирования с «нуля». Сущность, преимущества и недостатки смешанного бюджетирования.

Виды функциональных бюджетов. Сущность, назначение и порядок разработки бюджета продаж. Сущность, назначение и порядок разработки бюджета затрат на оплату материальных ценностей и услуг. Сущность, назначение и по-

рядок разработки бюджета затрат на содержание персонала. Сущность, назначение и порядок разработки бюджета капитальных вложений. Сущность, назначение и порядок разработки бюджета налогов, сборов и отчислений в бюджет и внебюджетные фонды. Сущность, назначение и порядок разработки бюджета затрат по кредитам.

Необходимость составления бюджета доходов и расходов. Требования, предъявляемые к формату бюджета доходов и расходов. Порядок составления бюджета доходов и расходов. Прогнозная смета доходов и расходов от основного вида деятельности. Прогнозная смета прочих доходов и расходов. Показатели прибыли в бюджете доходов и расходов. Расчет точки безубыточности.

Цель составления бюджета движения денежных средств. Назначение бюджета движения денежных средств. Порядок составления бюджета движения денежных средств. Формат бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской задолженностью. Методы оптимизации и структура конечного сальдо.

Необходимость составления прогнозного баланса. Формат прогнозного баланса. Планирование статей актива прогнозного баланса. Планирование статей капитала и обязательств прогнозного баланса. Взаимосвязь прогнозного баланса и основных бюджетов.

### Тема 3. Система бюджетирования и ее информационная составляющая

Основные подходы к организации бюджетирования. Сущность организации бюджетирования «сверху вниз», преимущества и недостатки этого подхода. Сущность организации бюджетирования «снизу вверх», преимущества и недостатки этого подхода. Сущность организации бюджетирования «смешанного», преимущества и недостатки этого подхода. Факторы, оказывающие влияние на выбор подхода к организации бюджетирования.

Понятие финансовой структуры. Места возникновения затрат. Теория центров ответственности. Определения центра ответственности. Цель управления по центрам ответственности. Виды центров ответственности — центры затрат, центры выручки, центры прибыли, центры инвестиций и другие. Принципы определения центров ответственности. Сущность функционального принципа. Сущность территориального принципа. Сущность принципа сходства структуры затрат. Сущность принципа организационной структуры.

Классификация бюджетных систем организации. Бюджетирование в вертикально интегрированных организациях. Бюджетные системы с центрами финансовой ответственности. Бюджетирование по технологическим переделам. Бюджетирование в многопрофильных компаниях. Матрица Мобли. Бюджетирование на нулевой основе. Таблица ранжирования. Определение лимитов затрат.

Понятие сбалансированного финансового плана. Финансовая эффективность бизнеса. Оценка финансовой эффективности маркетинга. Роль доходности активов. Методика расчета сбалансированного финансового плана. Воз-

возможности матрицы Мобли для составления сбалансированного финансового плана.

#### Тема 4. Организационно-инструментальная составляющая бюджетирования

Основные стадии процесса бюджетирования — составление бюджета, исполнение бюджета, анализ исполнения бюджета.

Бюджетный период и его структура. Индикативный и директивный бюджеты. Минимальный бюджетный период. Шаг финансового планирования и схемы скользящего финансового планирования. Бюджетный контроллинг и организация управленческого учета. Составные элементы бюджетного регламента: операции, функции, задачи и механизмы санкций.

Этап разработки бюджета. Выработка и согласованность основных направлений развития предприятия. Разработка первоначального варианта бюджета. Анализ, согласование и внесение корректив в бюджет. Утверждение бюджета. Последующий анализ и корректировка в соответствии с изменившимися условиями. Моменты, когда бюджет может быть откорректирован на стадии исполнения бюджета. Бюджетная история.

Организация управления бюджетами. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и функциональными службами компании. Порядок взаимодействия между структурными подразделениями. Возникновение и порядок разрешения конфликта интересов. График документооборота. Системы стимулирования.

Варианты автоматизации бюджетирования. Развитие средств пользовательского интерфейса используемых программ. Использование систем, базирующихся на принципах групповой работы и реализующих различные методы сбора информации.

#### Тема 5. Контроль исполнения бюджетов, как управленческо-аналитическая составляющая бюджетирования.

Концептуальные подходы к оценке исполнения бюджетов на основе внутренней управленческой отчетности. Сегментарная внутренняя отчетность. Критерии выделения операционных сегментов в части деятельности субъектов хозяйствования. Схема построения форм внутренней управленческой отчетности.

Контроль за исполнением бюджетов. Методы анализа отклонений от бюджетов, стандартов и нормативов. Факторный анализ отклонений. Метод цепных подстановок. Распределение отклонений между факторами. Классификация отклонений. Отклонения по совокупным производственным затратам. Отклонения по выручке от реализации. Отклонения по издержкам реализации и обращения. Расчет отклонений.

Схема принятия управленческих решений в системе бюджетирования. Мониторинг эффективности бюджетного управления.



## Тема 6. Сущность прогнозного эккаунтинга и система счетов прогнозного счетоводства

Сущность и принципы прогнозного счетоводства. Методическая основа прогнозного счетоводства. Необходимость использования принципа двойной записи в бюджетировании. Сфера применения двойной записи в современных условиях хозяйствования. Использование двойной записи в национальном счетоводстве. Общая модель прогнозного счетоводства. Принципы прогнозного счетоводства. Отражение плановой информации на основе принципа двойной записи аналогично отражению хозяйственных операций в бухгалтерском учете.

Источники информации для прогнозного счетоводства. Определение прогнозных показателей традиционными методами планирования. Функциональные сметы затрат как основной источник информации для прогнозного счетоводства. Прогнозные объемы выпуска продукции, выполнения работ и оказания услуг, их реализации. Расчеты нормативов краткосрочных активов и обязательств.

План счетов прогнозного учета. Разработка номенклатуры прогнозных счетов субъекта хозяйствования. Назначение плана прогнозных счетов. Прогнозные счета двух типов — счета для выявления прогнозной статистики организации и счета для выявления прогнозной динамики организации. Назначение счетов для выявления прогнозной статистики, их классификация. Прогнозные счета для учета активов. Прогнозные счета для учета капитала и обязательств. Назначение счетов для выявления прогнозной динамики организации, их виды.

## Тема 7. Использование метода «затраты-выпуск» в прогнозном счетоводстве

Метод «затраты-выпуск» и его использование для анализа и прогнозирования структурных взаимосвязей в организации. Сущность метода «затраты-выпуск». Расчет прибыли при использовании метода «затраты-выпуск».

Прогнозное счетоводство затрат и расходов организации при использовании метода «затраты-выпуск». Прогнозное счетоводство доходов и финансового результата от реализации продукции (работ, услуг) при использовании метода «затраты-выпуск». Использование счетов для учета экономических элементов в прогнозном счетоводстве.

Разработка прогнозных счетов операционных и внереализационных доходов и расходов. Прогнозное счетоводство затрат и доходов от капитальных вложений. Прогнозирование налогооблагаемой прибыли.

## Тема 8. Бюджетирование на основе прогнозных счетов

Операционная техника прогнозного счетоводства. Необходимость разработки нормативно-методического обеспечения прогнозного счетоводства. Ве-

дение специальных таблиц по каждому прогнозному счету. Группировка прогнозных показателей по определенным признакам на специальных счетах. Отражение группировки в регистрах прогнозного счетоводства.

Бюджетирование на основе использования методологии бухгалтерского учета. Функциональная модель бюджетирования и прогнозного счетоводства. Регистрационный журнал прогнозных потоков. Разработка первого варианта прогнозной отчетности. Анализ первого варианта прогнозной отчетности. Внесение корректив. Синоптическая форма книги прогнозных счетов. Обратная ведомость прогнозных счетов.

Провизорные, актуарные и директивные балансы активов, капитала и обязательств организации как итог прогнозного счетоводства. Прогнозная динамика активов, обязательств и капитала организации. Анализ влияния нежелательных условий хозяйственной деятельности на величину чистых активов организации.

Учебно-методическая карта учебной дисциплины для очной (дневной) формы получения образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов								Иное	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Количество часов УСП		9			
		3	4	5	6	лекц	практ		8	10	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Теоретико-методологические основы бюджетирования	2	2					[1, 2, 5-8]	Тесты		
2	Структура и форматы основных бюджетов	2	2					[4, 10]	Тесты		
3	Система бюджетирования и ее информационная составляющая	2	2			2	2	[1, 6, 13, 15]	Контрольный опрос, тесты		
4	Организационно-инструментальная составляющая бюджетирования	2	2					[4, 5, 12-15]	Контрольный опрос		
5	Контроль исполнения бюджетов, как управленческо-аналитическая составляющая бюджетирования	2	2			2	2	[3, 10, 11]	Тесты		
6	Сущность прогнозного эккаунтинга и система счетов прогнозного счетоводства	-	-			2	2	[12, 13, 15]	Тесты		
7	Использование метода «загагры-выпуск» в прогножном счетоводстве	2	2					[12]	Контрольный опрос, решение задач		
8	Бюджетирование на основе прогнозных счетов	-	-			2	2	[1, 7-9, 14]	Контрольный опрос		
	<b>Всего часов</b>	<b>12</b>	<b>12</b>			<b>8</b>	<b>8</b>		<b>Экзамен</b>		
	<b>Итого</b>	<b>40</b>									

Учебно-методическая карта учебной дисциплины для заочной формы получения образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов						Иное	Форма контроля знаний	
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	лекц	УСР часов практ			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Теоретико-методологические основы бюджетирования	–	–	–	–	–	–	[1, 2, 5-8]	Тесты	
2	Структура и форматы основных бюджетов	1	1	–	–	–	–	[4, 10]	Тесты	
3	Система бюджетирования и ее информационная составляющая	1	1	–	–	–	–	[1, 6, 13, 15]	Контрольный опрос	
4	Организационно-инструментальная составляющая бюджетирования	1	1	–	–	–	–	[4, 5, 12-15]	Контрольный опрос	
5	Контроль исполнения бюджетов, как управленческо-аналитическая составляющая бюджетирования	1	1	–	–	–	–	[4, 10, 11]	Контрольный опрос, решение задач	
6	Сущность прогнозного эккаунтинга и система счетов прогнозного счетоводства	–	–	–	–	–	–	[12, 13, 15]	Контрольный опрос	
7	Использование метода «затраты-выпуск» в прогнозом счетоводстве	1	1	–	–	–	–	[12]	Решение задач	
8	Бюджетирование на основе прогнозных счетов	1	1	–	–	–	–	[1, 7-9, 14]	Контрольный опрос	
	<b>Всего часов</b>	<b>6</b>	<b>6</b>						<b>Экзамен</b>	
	<b>Итого</b>	<b>12</b>								

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов по учебной дисциплине «Бюджетирование и прогнозный эккаутинг»

В овладении знаниями учебной дисциплины важным этапом является самостоятельная работа студентов. Рекомендуется бюджет времени для самостоятельной работы в среднем 2-2,5 часа на 2-х часовое аудиторное занятие.

Основными направлениями самостоятельной работы студента являются:

- первоначально подробное ознакомление с программой учебной дисциплины;

- ознакомление со списком рекомендуемой литературы по дисциплине в целом и ее разделам, проверка наличия ее в библиотеке и других доступных источниках, изучение необходимой литературы по теме, подбор дополнительной литературы;

- изучение и расширение лекционного материала преподавателя за счет специальной литературы, консультаций;

- подготовка к практическим занятиям по специально разработанным планам с изучением основной и дополнительной литературы;

- подготовка к выполнению диагностических форм контроля (тесты, решение задач, контрольные работы и т.п.);

- подготовка к зачету и экзамену.

Самостоятельная работа – это вид учебной деятельности обучающихся в процессе освоения образовательных программ высшего образования, осуществляемой самостоятельно вне аудитории (в библиотеке, научной лаборатории, в домашних условиях и т.д.) с использованием различных средств обучения и источников информации (далее – СР). Целями СР являются:

- активизация учебно-познавательной деятельности студентов;
- формирование у студентов умений и навыков самостоятельного приобретения и обобщения знаний;

- формирование у студентов умений и навыков самостоятельного применения знаний на практике;

- саморазвитие и самосовершенствование.

Научно-методическое обеспечение самостоятельной работы по учебной дисциплине «Бюджетирование и прогнозный эккаутинг» базируется на методических материалах учебной дисциплины и состоит из:

- учебной программы (место нахождения — кафедра налогов и налогообложения);

- учебно-методического комплекса (место нахождения — кафедра налогов и налогообложения);

- электронного учебно-методического комплекса (доступ к сети электронной библиотеки БГЭУ <http://edoc.bseu.by>);

- базового курса лекций (доступ к сети электронной библиотеки БГЭУ <http://edoc.bseu.by>);
- наглядных и раздаточных материалов для проведения семинарских занятий;
- средств контроля: тестов, контрольных заданий и др.

### Список рекомендуемой литературы

#### Нормативные и законодательные акты

1. Инструкция по бухгалтерскому учету доходов и расходов : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 сен. 2011 г., № 102 (в ред. Постановления от 22 дек. 2018 г., № 74) // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО "ЮрСпектр". – Минск, 2021.
2. Национальный стандарт бухгалтерского учета и отчетности «Учетная политика организации, изменения в учетных оценках, ошибки» : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 10 дек. 2013 г., № 80 // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО "ЮрСпектр". – Минск, 2021.
3. Типовой план счетов бухгалтерского учета и Инструкция о порядке применения типового плана счетов бухгалтерского учета и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства финансов Республики Беларусь и их отдельных структурных элементов: утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 29 июня 2011 г. № 50 (в ред. Постановления от 22 декабря 2018 г., № 74) // КонсультантПлюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО "ЮрСпектр". – Минск, 2021.

#### ЛИТЕРАТУРА

##### Основная:

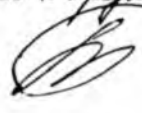
4. Харт, О. Фирмы, контракты и финансовая структура : учебник для студентов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям, а также для студентов бакалавриата, магистратуры, аспирантов, преподавателей экономических факультетов вузов : пер. с англ. / О. Харт ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Дело, 2019. – 230 с.
5. Хлевная, Е. А. Система финансового контроллинга бизнес-процессов в промышленных холдингах : монография / Е. А. Хлевная. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 287 с.

##### Дополнительная:

6. Адаменкова, С. И. Практическое налогообложение: исчисляем и уплачиваем налоги правильно / С. И. Адаменкова, О. С. Евменчик, Л. И. Тарарышкина; под общ. ред. С. И. Адаменковой]. - Минск: Регистр, 2018. - 453 с.
7. Закирова, О. В. Управление финансовыми потоками и бюджетирование на предприятии: учебное пособие / О. В. Закирова, Е. Е. Гамова ; Поволжский гос-

- ударственный технологический университет. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2018. – 156 с.
8. Иванов, Е. А. Бюджетирование в учетно-аналитических системах многосегментных организаций: Монография / Е. А. Иванов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 170 с.
9. Кондрашова, О. Р. Управленческий учет и отчетность по сегментам : монография / О. Р. Кондрашова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 235 с.
10. Кузьмина, М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы: учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / М. С. Кузьмина. - 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 247 с.
11. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебное пособие / И. А. Белолипцев, И. И. Лукина, А. С. Кабирова, Д. В. Чувилин ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М.: Прометей, 2019. – Ч. 2. – 91 с.
12. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование : учебное пособие [для студентов, осваивающих программы бакалавриата и магистратуры по направлениям "Экономика" и "Менеджмент" : в 2 ч.]. – Ч. 1 / И. А. Белолипцев [и др.] ; ФГОБУВО "Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации". – М.: Прометей, 2018. - 90 с.
13. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование : учебное пособие [для студентов, осваивающих программы бакалавриата и магистратуры по направлениям "Экономика" и "Менеджмент" : в 2 ч.]. – Ч. 2 / И. А. Белолипцев [и др.] ; ФГОБУВО "Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации". – М.: Прометей, 2019. - 89 с.
14. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для бакалавриата и магистратуры : для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. - 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2017. - 456 с.

## ПРОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ УВО

Название учебной дисциплины, с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Финансы	Финансов	<i>Кит. предлож.</i> 	Протокол № 9 от 25.03.2021 г.



**ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ К УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЕ УВО**  
на \_\_\_\_ / \_\_\_\_ учебный год

№ п/п	Дополнения и изменения	Основание

Учебная программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
\_\_\_\_\_ (протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.)  
(название кафедры)

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(И.О.Фамилия)

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета

\_\_\_\_\_  
(ученая степень, ученое звание)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(И.О.Фамилия)