

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ястребов Олег Александрович
Должность: Ректор
Дата подписания: 11.05.2026 20:19:48
Уникальный программный ключ:
ca953a0120d891083f939673078ef1a989dae18a

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы»
Высшая школа управления**

(наименование основного учебного подразделения (ОУП)-разработчика ОП ВО)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И ИНТЕГРИРОВАННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

(наименование дисциплины/модуля)

Рекомендована МССН для направления подготовки/специальности:

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

(код и наименование направления подготовки/специальности)

Освоение дисциплины ведется в рамках реализации основной профессиональной образовательной программы высшего образования (ОП ВО):

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЛОГИСТИКЕ И ЦЕПЯХ ПОСТАВОК

(наименование (профиль/специализация) ОП ВО)

2026 г.

1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Бюджетирование и интегрированное планирование» входит в программу бакалавриата «Интеллектуальные технологии в логистике и цепях поставок» по направлению 38.03.02 «Менеджмент» и изучается в 4 семестре 2 курса. Дисциплину реализует Кафедра прикладной экономики. Дисциплина состоит из 4 разделов и 16 тем и направлена на изучение методов и инструментов финансового планирования, технологии разработки операционных и финансовых бюджетов предприятия, а также способов интеграции стратегических целей в систему тактического планирования.

Целью освоения дисциплины является формирование у обучающихся практических навыков разработки бюджетов, проведения план-фактного анализа и принятия управленческих решений в едином контуре интегрированного планирования деятельности организации.

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины «Бюджетирование и интегрированное планирование» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций (части компетенций):

Таблица 2.1. Перечень компетенций, формируемых у обучающихся при освоении дисциплины (результаты освоения дисциплины)

Шифр	Компетенция	Индикаторы достижения компетенции (в рамках данной дисциплины)
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели формы участия государства в экономике; УК-10.2 Применяет методы личного экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей; УК-10.3 Использует финансовые инструменты для управления личными финансами (личным бюджетом), контролирует собственные экономические и финансовые риски;
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1 Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций; ОПК-4.2 Разрабатывает бизнес-планы проектов и направлений бизнеса;
ПК-1	Способность осуществлять организацию логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок	ПК-1.1 Владеет методами системного анализа информации и ее упорядочивания; ПК-1.2 Способен реализовывать проекты, направленные на снижение себестоимости операций, повышение эффективности операционной деятельности; ПК-1.3 Способен внедрять комплексные системы контроля логистических затрат в рамках цепочек поставок;

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина «Бюджетирование и интегрированное планирование» относится к обязательной части блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы высшего образования.

В рамках образовательной программы высшего образования обучающиеся также осваивают другие дисциплины и/или практики, способствующие достижению

запланированных результатов освоения дисциплины «Бюджетирование и интегрированное планирование».

Таблица 3.1. Перечень компонентов ОП ВО, способствующих достижению запланированных результатов освоения дисциплины

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	Теория вероятности;	Производственная практика; Преддипломная практика; Управление цифровыми цепями поставок; Симуляционное моделирование и цифровые двойники; Инструменты прогнозирования и планирования в цепях поставок; Применение эволюционных алгоритмов в логистике; Стандартизация и сертификация; Управление запасами; Логистика снабжения; Управление транспортными процессами в цепях поставок; Бизнес-анализ в логистической деятельности; Бережливые технологии в логистике; Машинное обучение; Аналитика принятия решений в цепочке поставок и AI-решение для цепи поставок;
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	Ознакомительная практика;	Производственная практика; Преддипломная практика; Международный бизнес; Управление транспортными процессами в цепях поставок; Бережливые технологии в логистике; Коммерческое, корпоративное и транспортное право; Управление проектами;
ПК-1	Способность осуществлять организацию логистической деятельности по перевозке грузов в цепи поставок	Ознакомительная практика; Основы логистики; Логистика и управление цепями поставок; Введение в логистические системы; Микроэкономика; Макроэкономика;	Производственная практика; Преддипломная практика; <i>Критическое мышление и решение проблем**</i> ; Логистика и особенности цепей поставок в розничных сетях; Разработка и экспертиза нормативных документов в

Шифр	Наименование компетенции	Предшествующие дисциплины/модули, практики*	Последующие дисциплины/модули, практики*
			логистике; Международное регулирование, стандарты в пищевой логистике и управление качеством пищевых продуктов; Стратегическое и операционное управление закупками и поставками; Управление логистикой объекта и качеством процессов; Распределительные сети; Стандартизация и сертификация; Управление запасами; Логистика снабжения; Управление складированием в цепях поставок; Оптимизация систем хранения; Таможенное дело; Управление продажами и дистрибуцией; Современные технологии машинного обучения и искусственный интеллект в логистике; Бережливые технологии в логистике; Коммерческое, корпоративное и транспортное право; Оптимизационные пакеты в логистике (AnyLogic, OR-Tools); Технологии бизнес-аналитики (BI-системы); Финансовый менеджмент; Управление проектами;

* - заполняется в соответствии с матрицей компетенций и СУП ОП ВО

** - элективные дисциплины /практики

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Бюджетирование и интегрированное планирование» составляет «3» зачетные единицы.

Таблица 4.1. Виды учебной работы по периодам освоения образовательной программы высшего образования для очной формы обучения.

Вид учебной работы	ВСЕГО, ак.ч.		Семестр(-ы)
			4
<i>Контактная работа, ак.ч.</i>	51		51
Лекции (ЛК)	17		17
Лабораторные работы (ЛР)	0		0
Практические/семинарские занятия (СЗ)	34		34
<i>Самостоятельная работа обучающихся, ак.ч.</i>	48		48
<i>Контроль (экзамен/зачет с оценкой), ак.ч.</i>	9		9
Общая трудоемкость дисциплины	ак.ч.	108	108
	зач.ед.	3	3

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 5.1. Содержание дисциплины (модуля) по видам учебной работы

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
Раздел 1	ТЕХНОЛОГИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	1.1	Назначение бюджетирования. Цели, которые оправдывают средства	Бюджетирование как система планирования, учёта и контроля ресурсов. Цели: координация подразделений, управление ликвидностью, оценка эффективности, снижение рисков, мотивация менеджеров.	ЛК, СЗ
		1.2	Виды бюджетов	Операционные (продаж, производства, закупок, расходов на персонал, налогов и др.), финансовые (БДР, БДДС, баланс), инвестиционные, гибкие и статические, бюджеты центров ответственности.	ЛК, СЗ
		1.3	От операционных бюджетов к основным. Последовательность составления.	Типовой порядок: бюджет продаж → бюджет производства → закупки материалов → расходы на оплату труда → общепроизводственные расходы → коммерческие и управленческие расходы → формирование БДР, БДДС, прогнозного баланса.	ЛК, СЗ
Раздел 2	ФОРМАТЫ ОСНОВНЫХ БЮДЖЕТОВ	2.1	Составление бюджета доходов и расходов	Планирование выручки, себестоимости, маржинальной прибыли, постоянных расходов и чистой прибыли. Учёт начислений (доходы и расходы по факту отгрузки / оказания услуги).	ЛК, СЗ
		2.2	Бюджет движения денежных средств, или как управлять финансовыми потоками	Планирование поступлений и платежей для контроля ликвидности и кассовых разрывов. Прямой и косвенный методы составления.	ЛК, СЗ
		2.3	Финансовая структура компании	Выделение центров финансовой ответственности (ЦФО): центры затрат, доходов, маржинальной прибыли, инвестиций. Матрица ответственности.	ЛК, СЗ
		2.4	Системы корпоративного бюджетирования	Программные решения: Excel (для малого бизнеса), специализированные платформы (SAP BPC, Oracle Hyperion, PlanDesigner, «ФинЭксперт»), интеграция с ERP.	ЛК, СЗ
Раздел 3	ОРГАНИЗАЦИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ	3.1	Бюджетный регламент. Учет и контроль.	Цикл бюджетирования: планирование → сбор фактических данных → анализ отклонений (план-факт) → корректировки. Периодичность (год, квартал, месяц).	ЛК, СЗ
		3.2	Организация управления бюджетами	Роли: бюджетный комитет, финансовый директор, казначейство, менеджеры ЦФО. Сквозной процесс согласования и утверждения.	ЛК, СЗ

Номер раздела	Наименование раздела дисциплины	Наименование темы		Содержание темы	Вид учебной работы*
		3.3	Диагностика финансовой структуры	Анализ эффективности существующих ЦФО: правильность выделения, степень ответственности, мотивация на выполнение бюджетов, дублирование функций.	ЛК, СЗ
		3.4	Создание технологической схемы разработки бюджетов	Маршруты движения бюджетных форм, сроки предоставления, точки контроля, интеграция с управленческим учётом и документооборотом.	ЛК, СЗ
Раздел 4	ПОНЯТИЕ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	4.1	Разработка системы целевых и контрольных показателей	Финансовые и нефинансовые КРІ для каждого ЦФО, привязка к стратегии, каскадирование целей.	ЛК, СЗ
		4.2	Уточнение форматов основных бюджетов	Настройка статей (выручка, прямые и косвенные расходы, налоговые платежи) под специфику бизнеса, детализация по продуктам, регионам, проектам.	ЛК, СЗ
		4.3	Анализ бюджетного цикла, распределение функций и задач структурных подразделений в бюджетном процессе	Кто составляет, кто сводит, кто утверждает, кто контролирует исполнение. Регламент взаимодействия финансовой и нефинансовых служб.	ЛК, СЗ
		4.4	Матрица управленческого учета	Связь статей бюджетов со счетами / аналитиками учёта. Обеспечение прозрачности: план — факт — отклонения по каждому ЦФО и проекту.	ЛК, СЗ
		4.5	Ключевые показатели эффективности (КРІ)	Примеры: соблюдение бюджета (отклонение в %), точность прогноза БДДС, рентабельность по ЦФО, доля постоянных расходов в выручке, выполнение плана по ЕВІТDA. Привязка КРІ к мотивации персонала.	ЛК, СЗ

* - заполняется только по **ОЧНОЙ** форме обучения: ЛК – лекции; ЛР – лабораторные работы; СЗ – практические/семинарские занятия.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 6.1. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Тип аудитории	Оснащение аудитории	Специализированное учебное/лабораторное оборудование, ПО и материалы для освоения дисциплины (при необходимости)
Лекционная	Аудитория для проведения занятий лекционного типа, оснащенная комплектом специализированной мебели; доской (экраном) и техническими средствами мультимедиа презентаций.	Персональные компьютеры (объединенные в локальную сеть, с доступом к сети Интернет); операционная система Windows с приложениями; программное обеспечение Microsoft Office 365
Семинарская	Аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом специализированной мебели и техническими средствами мультимедиа презентаций.	Персональные компьютеры (объединенные в локальную сеть, с доступом к сети Интернет); операционная система Windows с приложениями; программное обеспечение Microsoft Office 365
Для самостоятельной работы	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся (может использоваться для проведения семинарских занятий и консультаций), оснащенная комплектом специализированной мебели и компьютерами с доступом в ЭИОС.	Персональные компьютеры (объединенные в локальную сеть, с доступом к сети Интернет); операционная система Windows с приложениями; программное обеспечение Microsoft Office 365

* - аудитория для самостоятельной работы обучающихся указывается **ОБЯЗАТЕЛЬНО!**

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07602-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584889>
2. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов :

практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 205 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08533-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585115>

Дополнительная литература:

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584888>

2. Афанасьев, М. П. Бюджет и бюджетная система : учебник для вузов / М. П. Афанасьев, А. А. Беленчук, Н. Н. Шаш ; под редакцией М. П. Афанасьева. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 770 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20923-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589441>

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1. ЭБС РУДН и сторонние ЭБС, к которым студенты университета имеют доступ на основании заключенных договоров

- Электронно-библиотечная система РУДН – ЭБС РУДН

<https://mega.rudn.ru/MegaPro/Web>

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru>

- ЭБС «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru>

- ЭБС «Консультант студента» www.studentlibrary.ru

- ЭБС «Знаниум» <https://znanium.ru/>

2. Базы данных и поисковые системы

- Sage <https://journals.sagepub.com/>

- Springer Nature Link <https://link.springer.com/>

- Wiley Journal Database <https://onlinelibrary.wiley.com/>

- Научометрическая база данных Lens.org <https://www.lens.org>

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся при освоении дисциплины/модуля:*

1. Курс лекций по дисциплине «Бюджетирование и интегрированное планирование».

* - все учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся размещаются в соответствии с действующим порядком на странице дисциплины **в ТУИС!**

РАЗРАБОТЧИК:

заведующий кабинетом

Должность, БУП

Подпись

Ристевска Ивана

Фамилия И.О.

РУКОВОДИТЕЛЬ БУП:

заведующий кафедрой

Должность БУП

Подпись

Островская Анна

Александровна

Фамилия И.О.

РУКОВОДИТЕЛЬ ОП ВО:

заведующий кафедрой

Должность, БУП

Подпись

Островская Анна

Александровна

Фамилия И.О.