

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Кафедра финансового и инвестиционного менеджмента  
Факультет "Высшая школа управления"**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью  
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ  
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева  
Сертификат: NUlejSHjkP/SHFIUV1sMDh3Q/1dcTfuc  
Дата: 22.12.2025 г.

**Р.С. Абрамова, Е.С. Будкина**

**Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Финансовый менеджмент»

Профиль:

«Финансовый менеджмент»

*Рекомендовано*

*Факультет "Высшая школа управления"*

*(протокол № 03 от 16.12.2025 г.)*

*Одобрено*

*Кафедра финансового и инвестиционного менеджмента*

*(протокол № 4 от 19.11.2025 г.)*

**© Москва 2025**

## СОДЕРЖАНИЕ

|      |                                                                                                                                                                                                       |    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.   | Наименование дисциплины                                                                                                                                                                               | 3  |
| 2.   | Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине                     | 3  |
| 3.   | Место дисциплины в структуре образовательной программы                                                                                                                                                | 5  |
| 4.   | Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся                                          | 5  |
| 5.   | Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий                                                        | 6  |
| 5.1. | Содержание дисциплины                                                                                                                                                                                 | 6  |
| 5.2. | Учебно-тематический план                                                                                                                                                                              | 10 |
| 5.3. | Содержание семинаров                                                                                                                                                                                  | 11 |
| 6.   | Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине                                                                                                        | 14 |
| 6.1. | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы                                                                                       | 14 |
| 6.2. | Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю                                                                                                                                    | 16 |
| 7.   | Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине                                                                                                              | 21 |
| 8.   | Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины                                                                                                            | 31 |
| 9.   | Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины                                                                                             | 32 |
| 10.  | Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины                                                                                                                                          | 34 |
| 11.  | Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем | 34 |
| 12.  | Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине                                                                                          | 35 |

## 1. Наименование дисциплины

«Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование».

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                                                     | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                  | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПKN-6           | Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию | Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании                                                                 | <b>знать:</b> основы финансового менеджмента, теоретические основы по бюджетированию; передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере бюджетирования<br><b>уметь:</b> формировать структуру бюджетов денежных средств, а также перспективных, текущих и оперативных финансовых планов; определять общую потребность экономического субъекта в финансовых ресурсах; прогнозировать структуру источников финансирования; осуществлять проверку качества составления бюджетов денежных средств и финансовых планов; владеть методами финансовых вычислений |
|                 |                                                                                                                                                                              | Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании | <b>знать:</b> методы и систему анализа расчетов эффективности реальных и финансовых инвестиций, способы формирования структуры капитала компании для ее эффективной деятельности<br><b>уметь:</b> вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой и инвестиционной политики экономического субъекта; владеть методами финансовых вычислений                                                                                                                                                               |
| ПКП-3           | Способность разрабатывать финансовую                                                                                                                                         | Обладает навыками разработки финансовой стратегии и политики                                                                                                                                                                       | <b>знать:</b> основы финансового менеджмента, методы управления денежными потоками; внутренние                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|       |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | стратегию организации, долгосрочную и краткосрочную финансовую политику, а также принимать эффективные управленческие решения, обеспечивающие достижение стоящих перед организацией целей |                                                                                                         | <p>организационно-распорядительные документы экономического субъекта</p> <p><b>уметь:</b> разрабатывать финансовые программы развития экономического субъекта, инвестиционную, кредитную и валютную политику экономического субъекта; формировать структуру бюджетов денежных средств; планировать объемы, последовательность и сроки выполнения работ по составлению бюджетов денежных средств</p>                                                                                                |
|       |                                                                                                                                                                                           | Использует современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений                    | <p><b>знать:</b> передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере бюджетирования</p> <p><b>уметь:</b> составлять прогнозные сметы и бюджеты, обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов; определять общую потребность экономического субъекта в финансовых ресурсах; прогнозировать структуру источников финансирования; осуществлять проверку качества составления бюджетов денежных средств; владеть методами финансовых вычислений</p> |
| ПКП-4 | Способность оценивать финансовые риски и применять современные методы и финансовые инструменты для их снижения и нейтрализации                                                            | Понимает сущность и природу финансовых рисков и владеет методами их оценки                              | <p><b>знать:</b> причины возникновения финансовых рисков и способы их анализировать</p> <p><b>уметь:</b> использовать методы оценки финансовых рисков в целях минимизации их влияния на деятельность компании</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|       |                                                                                                                                                                                           | Предлагает обоснованные управленческие решения, направленные на снижение и устранение финансовых рисков | <p><b>знать:</b> основные положения управленческих решений в отношении рисков и эффективность и их применения</p> <p><b>уметь:</b> применять управленческие решения, направленные на снижение и устранение финансовых рисков, в целях максимизации стоимости бизнеса</p>                                                                                                                                                                                                                           |

### **3. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование» относится к «Профилю "Финансовый менеджмент"».

### **4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

Очно-заочная форма обучения

| <b>Вид учебной работы по дисциплине</b>     | <b>Всего (в з/е и часах)</b> | <b>Семестр 6 (в часах)</b> |
|---------------------------------------------|------------------------------|----------------------------|
| <b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>        | 4/144                        | 144                        |
| <b>Контактная работа-Аудиторные занятия</b> | 32                           | 32                         |
| <b>Лекции</b>                               | 8                            | 8                          |
| <b>Семинары, практические занятия</b>       | 24                           | 24                         |
| <b>Самостоятельная работа</b>               | 112                          | 112                        |
| Вид текущего контроля                       | Контрольная работа           | Контрольная работа         |
| Вид промежуточной аттестации                | Зачет                        | Зачет                      |

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Организация финансового планирования и бюджетирования**

Основы финансового планирования. Сущность, цели, принципы и задачи финансового планирования. Типы планирования, виды финансовых планов и их взаимосвязь. Организация системы финансового планирования в компании. Прогнозирование как инструмент планирования. Методы прогнозирования (трендовые, экспертные, сценарные).

Бюджетирование в корпоративных финансах. Сущность, цели и классификация бюджетов. Традиционные и современные методы составления бюджетов (нулевое бюджетирование, скользящее бюджетирование). Финансовая структура организации и ее связь с бюджетированием.

Бизнес-планирование. Роль бизнес-планирования в стратегическом управлении. Структура и содержание типового бизнес-плана. Ключевые финансовые показатели эффективности бизнес-плана. Современные методологии финансового планирования. Гибкие подходы: Agile, Scrum и OKR в финансовом планировании. Формирование ключевых показателей эффективности (KPI) на основе стратегических целей.

#### **Тема 2. Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента**

Роль бюджетирования в современном финансовом менеджменте. Цели и задачи бюджетирования. Связь бюджетирования с управлением, ориентированным на стоимость. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности (ЦФО): Концепция ЦФО. Виды ЦФО и их показатели. Бюджетное управление и мотивация менеджмента.

Виды бюджетов и методы их составления. Функциональные и сводные бюджеты. Классические и альтернативные методы бюджетирования (инкрементный, ZBB, ABB). Гибкое и адаптивное бюджетирование. Интеграция бюджетирования с управлением на основе стоимости. Как бюджетирование способствует созданию стоимости для акционеров. Роль капитального бюджетирования в инвестиционных решениях.

Риск-ориентированное бюджетирование. Сущность финансовых рисков и неопределенности. Методы оценки рисков и разработка мер по их минимизации. Учет рисков при составлении бюджетов.

### **Тема 3. Виды бюджетов и методы их составления**

Классификация бюджетов. Бюджеты по длительности: стратегические и текущие. Бюджеты по назначению: операционные и финансовые (включая бюджет движения денежных средств). Бюджеты по степени исполнения: плановые, текущие, отчетные. Сравнительный анализ: жесткие и гибкие бюджеты (достоинства и недостатки).

Основные операционные и финансовые бюджеты. Примеры операционных бюджетов: бюджет продаж, производственный бюджет, бюджет затрат (материалов, труда, накладных расходов), бюджет административных и сбытовых расходов. Финансовые бюджеты. Бюджет прибылей и убытков, Бюджет движения денежных средств.

Методы составления бюджетов. Подходы к процессу: «снизу вверх» и «сверху вниз» (сравнительная характеристика). Метод составления бюджета с нуля (ZBB): сущность, цели, применение для оптимизации затрат. Скользящее бюджетирование.

### **Тема 4. Процесс бюджетирования и его основные этапы**

Основы процесса бюджетирования. Общая схема бюджетирования и жизненный цикл бюджета. Взаимосвязь стратегии, миссии, финансовой политики и бюджетирования. Этапы составления и исполнения бюджета. Подготовительный этап: постановка целей, определение ответственных. Составление операционных и финансовых бюджетов (общая последовательность). Консолидация бюджетов. Утверждение бюджета.

Контроль и анализ исполнения бюджета. Сбор данных об исполнении. Анализ отклонений (причины, последствия). Корректирующие действия и обратная связь. Автоматизация бюджетного процесса. Роль цифровых технологий и специализированного ПО в бюджетировании. Преимущества автоматизации для эффективности и оперативности.

### **Тема 5. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов**

Подготовка функциональных (операционных) бюджетов: бюджет продаж (в том числе, прогнозирование и планирование – анализ временных рядов; анализ чувствительности); бюджет поступлений и дебиторской задолженности (с учетом периода погашения ДЗ); бюджет себестоимости готовой продукции; бюджет запасов и закупок; бюджет выплат и кредиторской задолженности (с учетом условий закупок); бюджет

операционных расходов и выплат по операционным расходам – основные показатели, принципы и порядок их формирования.

Производственные бюджеты, сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов.

Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР).

### **Тема 6. Подготовка сводных бюджетов. Финансовый анализ в системе бюджетирования.**

Подготовка сводных бюджетов (частичное заполнение форм сводных бюджетов данными из функциональных бюджетов). Обсуждение полученных результатов и необходимых действий для финализации бюджета. Подготовка сводных бюджетов (технология подготовки, разработка отчетных форм): составление бюджета денежных средств (виды денежных потоков, прямой и косвенный метод подготовки бюджета денежных средств); составление бюджета капитальных затрат, бюджета оборотного капитала; составление балансового листа, бюджета доходов и расходов; КРІ компании при подготовке бюджета; корректировка бюджета, подготовка бюджета для утверждения.

Финансовый анализ в системе бюджетирования: анализ показателей финансового состояния компании на отчетную дату. Выявление причин достижения неудовлетворительных показателей или факторов, вызвавших финансовый рост. Проработка мероприятий, направленных на улучшение финансового состояния.

### **Тема 7. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования. Автоматизация бюджетирования**

Регламентация процесса бюджетирования. Документы, регулирующие процесс. Положение о бюджетировании, стандарты предприятия. Регламент цикла планирования: составление, согласование, утверждение документов. Регламент цикла учета и контроля: формирование отчетности. Роль бухгалтерского и управленческого учета в обеспечении достоверности информации.

Организация бюджетирования и распределение ответственности. Построение организационной структуры системы бюджетирования. Распределение функций и ответственности должностных лиц. Роль должностных инструкций.

Автоматизация процессов бюджетирования. Принципы автоматизации. Обзор программно-аналитических систем и решений (отечественных и зарубежных). Применение облачных технологий в бюджетировании.

## 5.2. Учебно-тематический план

| №<br>п/п | Наименование тем(разделов)<br>дисциплины                                                                       | Трудоемкость в часах |                                          |        |                                       |                               |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|--------|---------------------------------------|-------------------------------|
|          |                                                                                                                | Всего                | Контактная работа - Аудиторная<br>работа |        |                                       | Самостоя<br>тельная<br>работа |
|          |                                                                                                                |                      | Общая, в<br>т.ч.:                        | Лекции | Семинары,<br>практическ<br>ие занятия |                               |
| 1        | Организация финансового<br>планирования и<br>бюджетирования                                                    | 21                   | 5                                        | 1      | 4                                     | 16                            |
| 2        | Бюджетирование как<br>инструмент финансового<br>менеджмента                                                    | 20                   | 4                                        | 1      | 3                                     | 16                            |
| 3        | Виды бюджетов и методы их<br>составления                                                                       | 21                   | 5                                        | 1      | 4                                     | 16                            |
| 4        | Процесс бюджетирования и<br>его основные этапы                                                                 | 21                   | 5                                        | 1      | 4                                     | 16                            |
| 5        | Операционные и финансовые<br>бюджеты. Технология<br>составления бюджетов                                       | 20                   | 4                                        | 1      | 3                                     | 16                            |
| 6        | Подготовка сводных<br>бюджетов. Финансовый<br>анализ в системе<br>бюджетирования.                              | 20                   | 4                                        | 2      | 2                                     | 16                            |
| 7        | Документооборот,<br>бюджетный регламент и<br>организация<br>бюджетирования.<br>Автоматизация<br>бюджетирования | 21                   | 5                                        | 1      | 4                                     | 16                            |
| Итого    |                                                                                                                | 144                  | 32                                       | 8      | 24                                    | 112                           |

### 5.3. Содержание семинаров

| Наименование тем (разделов) дисциплины                | Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Формы проведения занятий                                |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Организация финансового планирования и бюджетирования | 1. Основы финансового планирования. Сущность, цели, принципы и задачи финансового планирования. 2. Типы планирования, виды финансовых планов и их взаимосвязь. 3. Организация системы финансового планирования в компании. 4. Прогнозирование как инструмент планирования. Методы прогнозирования (трендовые, экспертные, сценарные). 5. Бюджетирование в корпоративных финансах. Сущность, цели и классификация бюджетов. 6. Традиционные и современные методы составления бюджетов (нулевое бюджетирование, скользящее бюджетирование). 7. Финансовая структура организации и ее связь с бюджетированием.                                                                                                              | Проблемная дискуссия. Практико-ориентированное задание. |
| Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента | 1. Роль бюджетирования в современном финансовом менеджменте. Цели и задачи бюджетирования. 2. Связь бюджетирования с управлением, ориентированным на стоимость. 3. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности (ЦФО): Концепция ЦФО. Виды ЦФО и их показатели. 4. Бюджетное управление и мотивация менеджмента. 5. Виды бюджетов и методы их составления. Функциональные и сводные бюджеты. Классические и альтернативные методы бюджетирования (инкрементный, ZBB, АBB). Гибкое и адаптивное бюджетирование. 6. Интеграция бюджетирования с управлением на основе стоимости. Как бюджетирование способствует созданию стоимости для акционеров. 7. Роль капитального бюджетирования в инвестиционных решениях. | Проблемная дискуссия. Практико-ориентированное задание. |
| Виды бюджетов и методы их составления                 | 1. Классификация бюджетов. Бюджеты по длительности: стратегические и текущие. Бюджеты по назначению: операционные и финансовые (включая бюджет движения денежных средств). 2. Бюджеты по степени исполнения: плановые, текущие, отчетные. Сравнительный анализ: жесткие и гибкие бюджеты (достоинства и недостатки). 3. Основные операционные и финансовые бюджеты. Примеры операционных бюджетов: бюджет продаж,                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Проблемная дискуссия. Практико-ориентированное задание. |

|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
|                                                                                 | <p>производственный бюджет, бюджет затрат (материалов, труда, накладных расходов), бюджет административных и сбытовых расходов. 4. Финансовые бюджеты. Бюджет прибылей и убытков, Бюджет движения денежных средств. 5. Методы составления бюджетов. Подходы к процессу: «снизу вверх» и «сверху вниз» (сравнительная характеристика).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                |
| <p>Процесс бюджетирования и его основные этапы</p>                              | <p>1. Основы процесса бюджетирования. 2. Общая схема бюджетирования и жизненный цикл бюджета. 3. Взаимосвязь стратегии, миссии, финансовой политики и бюджетирования. 4. Этапы составления и исполнения бюджета. 5. Подготовительный этап: постановка целей, определение ответственных. 6. Составление операционных и финансовых бюджетов (общая последовательность). 7. Консолидация бюджетов. Утверждение бюджета.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Проблемная дискуссия. Практико-ориентированное задание.</p> |
| <p>Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов</p>       | <p>1. Подготовка функциональных (операционных) бюджетов: бюджет продаж (в том числе, прогнозирование и планирование – анализ временных рядов; анализ чувствительности); бюджет поступлений и дебиторской задолженности (с учетом периода погашения ДЗ); бюджет себестоимости готовой продукции; бюджет запасов и закупок; бюджет выплат и кредиторской задолженности (с учетом условий закупок); бюджет операционных расходов и выплат по операционным расходам – основные показатели, принципы и порядок их формирования. 2. Производственные бюджеты, сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов.</p> | <p>Проблемная дискуссия. Практико-ориентированное задание.</p> |
| <p>Подготовка сводных бюджетов. Финансовый анализ в системе бюджетирования.</p> | <p>1. Подготовка сводных бюджетов (частичное заполнение форм сводных бюджетов данными из функциональных бюджетов). 2. Обсуждение полученных результатов и необходимых действий для финализации бюджета. 3. Подготовка сводных бюджетов (технология подготовки, разработка отчетных форм): составление бюджета денежных средств (виды денежных потоков, прямой и косвенный метод подготовки бюджета денежных средств); составление бюджета капитальных затрат, бюджета оборотного капитала; составление балансового листа, бюджета доходов и расходов;</p>                                                                                                                                                                                                                         | <p>Проблемная дискуссия. Практико-ориентированное задание.</p> |

|                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|                                                                                                 | КРІ компании при подготовке бюджета; корректировка бюджета, подготовка бюджета для утверждения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                         |
| Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования. Автоматизация бюджетирования | 1. Регламентация процесса бюджетирования. Документы, регулирующие процесс. 2. Положение о бюджетировании, стандарты предприятия. 3. Регламент цикла планирования: составление, согласование, утверждение документов. Регламент цикла учета и контроля: формирование отчетности. 4. Роль бухгалтерского и управленческого учета в обеспечении достоверности информации. 5. Организация бюджетирования и распределение ответственности. Построение организационной структуры системы бюджетирования. Распределение функций и ответственности должностных лиц. Роль должностных инструкций. | Проблемная дискуссия. Практико-ориентированное задание. |

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

| Наименование тем (разделов) дисциплины                             | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Формы внеаудиторной самостоятельной работы                                          |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Организация финансового планирования и бюджетирования              | 1. Бизнес-планирование. Роль бизнес-планирования в стратегическом управлении. 2. Структура и содержание типового бизнес-плана. 3. Ключевые финансовые показатели эффективности бизнес-плана. 4. Современные методологии финансового планирования. Гибкие подходы: Agile, Scrum и OKR в финансовом планировании. 5. Формирование ключевых показателей эффективности (KPI) на основе стратегических целей. | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературных источников. |
| Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента              | 1. Риск-ориентированное бюджетирование. 2. Сущность финансовых рисков и неопределенности. 3. Методы оценки рисков и разработка мер по их минимизации. 4. Учет рисков при составлении бюджетов.                                                                                                                                                                                                           | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературных источников. |
| Виды бюджетов и методы их составления                              | 1. Метод составления бюджета с нуля (ZBB): сущность, цели, применение для оптимизации затрат. 2. Скользящее бюджетирование.                                                                                                                                                                                                                                                                              | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературных источников. |
| Процесс бюджетирования и его основные этапы                        | 1. Контроль и анализ исполнения бюджета. Сбор данных об исполнении. 2. Анализ отклонений (причины, последствия). 3. Корректирующие действия и обратная связь. 4. Автоматизация бюджетного процесса. 5. Роль цифровых технологий и специализированного ПО в бюджетировании. 6. Преимущества автоматизации для эффективности и оперативности.                                                              | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературных источников. |
| Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов | 1. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. 2. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. 3.                                                                                                                                              | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературных источников. |

|                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                    | Бюджет доходов и расходов (БДР).                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                     |
| Подготовка сводных бюджетов.<br>Финансовый анализ в системе бюджетирования.                        | 1. Финансовый анализ в системе бюджетирования.<br>2. Анализ показателей финансового состояния компании на отчетную дату. Выявление причин достижения неудовлетворительных показателей или факторов, вызвавших финансовый рост. 3. Проработка мероприятий, направленных на улучшение финансового состояния. | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературных источников. |
| Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования.<br>Автоматизация бюджетирования | 1. Автоматизация процессов бюджетирования. Принципы автоматизации. 2. Обзор программно-аналитических систем и решений (отечественных и зарубежных). 3. Применение облачных технологий в бюджетировании.                                                                                                    | Подготовка к семинарским и практическим занятиям, изучение литературных источников. |

## **6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

### **Примерная тематика контрольной работы**

1. Основы финансового планирования. Сущность, цели, принципы и задачи финансового планирования.
2. Типы планирования, виды финансовых планов и их взаимосвязь. Организация системы финансового планирования в компании.
3. Прогнозирование как инструмент планирования. Методы прогнозирования (трендовые, экспертные, сценарные).
4. Бюджетирование в корпоративных финансах. Сущность, цели и классификация бюджетов.
5. Традиционные и современные методы составления бюджетов (нулевое бюджетирование, скользящее бюджетирование).
6. Финансовая структура организации и ее связь с бюджетированием.
7. Бизнес-планирование. Роль бизнес-планирования в стратегическом управлении. Структура и содержание типового бизнес-плана. Ключевые финансовые показатели эффективности бизнес-плана.
8. Современные методологии финансового планирования. Гибкие подходы: Agile, Scrum и OKR в финансовом планировании.
9. Формирование ключевых показателей эффективности (KPI) на основе стратегических целей.
10. Роль бюджетирования в современном финансовом менеджменте. Цели и задачи бюджетирования.
11. Связь бюджетирования с управлением, ориентированным на стоимость. 12. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности (ЦФО): Концепция ЦФО. Виды ЦФО и их показатели. Бюджетное управление и мотивация менеджмента.
12. Виды бюджетов и методы их составления. Функциональные и сводные бюджеты.

13. Классические и альтернативные методы бюджетирования (инкрементный, ZBV, ABB). Гибкое и адаптивное бюджетирование.
14. Интеграция бюджетирования с управлением на основе стоимости. Как бюджетирование способствует созданию стоимости для акционеров. Роль капитального бюджетирования в инвестиционных решениях.
15. Риск-ориентированное бюджетирование. Сущность финансовых рисков и неопределенности. Методы оценки рисков и разработка мер по их минимизации. Учет рисков при составлении бюджетов.
16. Классификация бюджетов. Бюджеты по длительности: стратегические и текущие. Бюджеты по назначению: операционные и финансовые (включая бюджет движения денежных средств). Бюджеты по степени исполнения: плановые, текущие, отчетные. Сравнительный анализ: жесткие и гибкие бюджеты (достоинства и недостатки).
17. Основные операционные и финансовые бюджеты. Примеры операционных бюджетов: бюджет продаж, производственный бюджет, бюджет затрат (материалов, труда, накладных расходов), бюджет административных и сбытовых расходов. Финансовые бюджеты. Бюджет прибылей и убытков, Бюджет движения денежных средств.
18. Методы составления бюджетов. Подходы к процессу: «снизу вверх» и «сверху вниз» (сравнительная характеристика). Метод составления бюджета с нуля (ZBV): сущность, цели, применение для оптимизации затрат. Скользящее бюджетирование.
19. Основы процесса бюджетирования. Общая схема бюджетирования и жизненный цикл бюджета. Взаимосвязь стратегии, миссии, финансовой политики и бюджетирования. Этапы составления и исполнения бюджета.
20. Подготовительный этап: постановка целей, определение ответственных. Составление операционных и финансовых бюджетов (общая последовательность).
21. Консолидация бюджетов. Утверждение бюджета. Контроль и анализ исполнения бюджета. Сбор данных об исполнении. Анализ отклонений (причины, последствия). Корректирующие действия и обратная связь.

22. Автоматизация бюджетного процесса. Роль цифровых технологий и специализированного ПО в бюджетировании. Преимущества автоматизации для эффективности и оперативности.

*Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры финансового и инвестиционного менеджмента.*

### **Дополнительная информация**

#### **Примерный вариант тестирования**

1. Что из перечисленного НЕ относится к основным принципам автоматизации бюджетирования?

- а) интеграция с другими информационными системами
- б) централизация данных
- в) ограничение доступа к бюджетной информации
- г) обеспечение прозрачности и контроля

2. Облачные технологии в бюджетировании способствуют:

- а) ограничению доступа к данным
- б) повышению мобильности сотрудников и обеспечению доступа к данным в реальном времени
- в) усложнению процесса согласования бюджетов
- г) исключительно долгосрочному планированию

3. Программные решения для автоматического сравнения плановых и фактических показателей предназначены для:

- а) составления новых бюджетов
- б) автоматизации план-факт анализа
- в) оценки рыночных рисков
- г) анализа структуры капитала

**4. В чем основное отличие «жесткого бюджета» от «гибкого бюджета»?**

- а) жесткий бюджет составляется «снизу вверх», гибкий – «сверху вниз»
- б) жесткий бюджет фиксирует расходы при определенном уровне активности, гибкий – корректируется в зависимости от фактического уровня активности
- в) гибкий бюджет не учитывает переменные затраты, жесткий – учитывает
- г) жесткий бюджет используется для долгосрочного планирования, гибкий – для краткосрочного

**5. К какому типу бюджетов относится «Бюджет движения денежных средств»?**

- а) операционный бюджет
- б) финансовый бюджет
- в) стратегический бюджет
- г) бюджет затрат

**6. Управление оборотным капиталом через бюджеты дебиторской и кредиторской задолженности направлено в первую очередь на:**

- а) увеличение долгосрочных инвестиций
- б) оптимизацию структуры основных средств
- в) обеспечение достаточной ликвидности и эффективное управление денежными потоками
- г) сокращение постоянных расходов

**7. Какова основная цель финансового планирования в компании?**

- а) максимизация операционных расходов
- б) оптимизация использования финансовых ресурсов для достижения стратегических целей
- в) увеличение текучести запасов
- г) снижение объемов продаж

**8. Какое из утверждений наиболее точно описывает «нулевое бюджетирование»?**

- а) бюджет составляется на основе исторических данных с небольшими поправками
- б) каждый расход должен быть обоснован заново, начиная с нулевой базы, независимо от предыдущих бюджетов
- в) бюджет фокусируется исключительно на доходах компании
- г) бюджетирование проводится только для стратегических проектов

### **Примеры открытых вопросов**

1. Кратко опишите, как использование прогнозной аналитики может повысить точность бюджетного планирования.
2. Что такое «Положение о бюджетировании» в контексте организации процесса бюджетирования?
3. Основные операционные и финансовые бюджеты. Примеры операционных бюджетов.
4. Система контроля и мониторинга бюджета. Понятие и цели контроля исполнения бюджета.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2. *Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.*

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

**ПКН-6 Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию**

**1) Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании**

**Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** основы финансового менеджмента, теоретические основы по бюджетированию; передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере бюджетирования

**Уметь:** формировать структуру бюджетов денежных средств, а также перспективных, текущих и оперативных финансовых планов; определять общую потребность экономического субъекта в финансовых ресурсах; прогнозировать структуру источников финансирования; осуществлять проверку качества составления бюджетов денежных средств и финансовых планов; владеть методами финансовых вычислений

**Типовые контрольные задания**

**Задание 1.**

Компания «Альфа» производит велосипеды. По итогам года чистая прибыль составила 512 тыс. руб., амортизация – 700 тыс. руб. За год запасы сырья и готовой продукции выросли на 9 тыс. руб., дебиторская задолженность покупателей увеличилась на 30 тыс. руб., а кредиторская задолженность поставщикам выросла на 10 тыс. руб. Было погашено кредитов на 865 тыс. руб. и выплачено дивидендов на 256 тыс. руб. Остаток денежных средств на начало года составлял 150 тыс. руб. Рассчитайте чистый денежный поток за год и остаток денежных средств на конец года.

**Задание 2.**

Какие основные разделы должны быть включены в бюджетный регламент (бюджетный кодекс) организации? Кратко опишите содержание следующих разделов: введение, последовательность составления бюджетов, график составления бюджетов, финансовая структура, образцы бюджетных форм.

**2) Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании**

**Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** методы и систему анализа расчетов эффективности реальных и финансовых инвестиций, способы формирования структуры капитала компании для ее эффективной деятельности

**Уметь:** вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой и инвестиционной политики экономического субъекта; владеть методами финансовых вычислений

**Типовые контрольные задания**

**Задание 1.**

Компания «Альфа» производит и продает два вида пакетированных соков: яблочный и вишневый. Компания планировала продать в прошедшем месяце 3000 литров яблочного и 9000 литров вишневого соков. Плановая цена составляет 3 руб./литр для яблочного сока, и 6 руб./литр – для вишневого. Фактически за прошедший месяц было продано 4700 литров яблочного и 7500 литров вишневого сока. Фактическая цена составила 2,8 руб./литр для яблочного сока и 6,5 руб./литр – для вишневого. Рассчитайте отклонение по объему реализации и разложите его на отклонение по количеству проданных единиц и отклонение по ассортименту продаж.

**ПКП-3 Способность разрабатывать финансовую стратегию организации, долгосрочную и краткосрочную финансовую политику, а также принимать эффективные управленческие решения, обеспечивающие достижение стоящих перед организацией целей**

**1) Обладает навыками разработки финансовой стратегии и политики**

**Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** основы финансового менеджмента, методы управления денежными потоками; внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта

**Уметь:** разрабатывать финансовые программы развития экономического субъекта, инвестиционную, кредитную и валютную политику экономического субъекта; формировать

структуру бюджетов денежных средств; планировать объемы, последовательность и сроки выполнения работ по составлению бюджетов денежных средств

### **Типовые контрольные задания**

#### **Задание 1.**

Компания «Альфа» анализирует результаты исполнения бюджета за предыдущий квартал. Фактические расходы на оплату труда оказались значительно выше бюджета. Исходные данные для расчета: за период фактически изготовлено 7000 единиц продукции; бюджетные затраты на оплату труда составляют 4 часа по 90 руб. в час; фактические затраты на оплату труда составляют 6 часов по 80 руб. в час. Рассчитайте отклонения по затратам на труд: общее отклонение, отклонение по ставке оплаты и отклонение по производительности труда. Дайте оценку каждому отклонению.

#### **Задание 2.**

Рассмотрите на примере компании « N » (на выбор студента) варианты формирования набора КРІ компании в целом и любого подразделения с помощью сбалансированной системы показателей (ССП), которая включает четыре группы (перспективы) критериев: финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал. Рассмотрите практические примеры КРІ в сфере бюджетирования, контроля и управления денежными потоками для подразделений бухгалтерской службы в разрезе групп (перспектив) критериев ССП и прокомментируйте результат.

## **2) Использует современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений**

### **Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере бюджетирования

**Уметь:** составлять прогнозные сметы и бюджеты, обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов; определять общую потребность экономического субъекта в финансовых ресурсах; прогнозировать структуру источников финансирования; осуществлять проверку качества составления бюджетов денежных средств; владеть методами финансовых вычислений

### **Типовые контрольные задания**

#### **Задание 1.**

Компания «Альфа» имеет следующие данные по продажам: бюджет – 10 000 изделий по цене 6,0 руб. за одно изделие; факт – 8 000 изделий по цене 6,2 руб. за одно изделие. Рассчитайте отклонение выручки от продаж, разложите его на отклонение по цене реализации и отклонение по объему реализации. Дайте оценку каждому отклонению (благоприятное/неблагоприятное).

## **Задание 2.**

Компания «Рондо» прогнозирует общую потребность в денежных средствах на 2015 год в размере 20 млн. руб. Компания может инвестировать свободные ресурсы с доходностью 12% годовых, что при отсутствии инвестиций составляет ее альтернативные затраты (упущенную выгоду). Оценочные затраты на конвертацию рыночных ценных бумаг в денежные средства включают брокерские и банковские комиссии и составляют 0,03% суммы конвертации. Определите оптимальный остаток денежных средств на счетах «Рондо».

### **ПКП-4 Способность оценивать финансовые риски и применять современные методы и финансовые инструменты для их снижения и нейтрализации**

#### **1) Понимает сущность и природу финансовых рисков и владеет методами их оценки**

**Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** причины возникновения финансовых рисков и способы их анализировать

**Уметь:** использовать методы оценки финансовых рисков в целях минимизации их влияния на деятельность компании

#### **Типовые контрольные задания**

##### **Задание 1.**

Постройте карту рисков компании (любая, на выбор студента) по осям координат – степень возникновения риска и величина возможных потерь. Перечислите внутренние и внешние риски компании, постройте лепестковую диаграмму. При построении карты рисков выделите «красные» и «зеленые» зоны, объясните причины своего выбора.

#### **2) Предлагает обоснованные управленческие решения, направленные на снижение и устранение финансовых рисков**

**Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции**

**Знать:** основные положения управленческих решений в отношении рисков и эффективность и их применения

**Уметь:** применять управленческие решения, направленные на снижение и устранение финансовых рисков, в целях максимизации стоимости бизнеса

#### **Типовые контрольные задания**

##### **Задание 1.**

Финансовый аналитик компании оценивает влияние риска кредитоспособности клиентов. У него есть следующие данные: выручка от реализации продукции с отсрочкой платежа – 12 млн руб.; длительность отсрочки платежа для клиентов составляет 2 месяца; по статистике, отсрочка в размере 1,5% выручки никогда не оплачивается. Оцените масштаб влияния риска в этой ситуации и рассчитайте ожидаемое значение убытка.

### ***Примеры практико-ориентированных заданий***

Торговая компания «Альфа» составляет прогноз движения денежных средств на 2-й квартал текущего года по трем сценариям (оптимистический, наиболее вероятный, пессимистический) на основе следующих исходных данных и предположений:

#### *Исходные данные:*

Остаток денежных средств на 31 марта текущего года равен 12 млн. руб.; минимально допустимый остаток денег на счетах составляет 10 млн. руб. Структура продаж: 25% – за наличные, 75% – с отсрочкой оплаты; Погашение отсрочки платежа осуществляется следующим образом: 60% – в первый месяц после продажи, 30% – во второй месяц, 5% – в третий месяц, 5% – никогда (являются потерями);

Себестоимость закупаемых компанией товаров составляет 70% цены реализации. Оплата закупок производится в виде предоплаты за месяц до закупки; Выплата заработной платы по месяцам составит (млн. руб.): апрель - 30, май - 40, июнь - 45; Платежи за аренду помещений составят 2 млн. руб. в месяц; Выплата процентов по кредитам в июне составит 7,5 млн. руб. в месяц;

Выплата налога на прибыль в июне составит 50 млн. руб.; Оплата ремонта ожидается в мае в сумме 130 млн. руб.; Оплата коммунальных услуг равна 0,85 млн. руб. в месяц; Прочие расходы необходимо предусмотреть в 0,07 млн. руб. в месяц; Процентные доходы ожидаются в мае в сумме 0,2 млн. руб.

Фактические продажи компании «Альфа» в первом квартале текущего года составили (млн. руб.): январь – 300, февраль – 350, март – 400. Прогноз продаж компании «Альфа» на 2-й квартал по трем сценариям (млн. руб.): Пессимистический: апрель – 120, май – 160, июнь – 160, июль (справочно) – 250; Наиболее вероятный: апрель – 150, май – 200, июнь – 200, июль (справочно) – 300; Оптимистический: апрель – 175, май – 250, июнь – 250, июль (справочно) – 340.

#### *Задание:*

Составьте прогноз движения денежных средств на 2-й квартал (апрель, май, июнь) для каждого сценария. На основании прогноза сделайте выводы о достаточности денежных средств в каждом сценарии и необходимости привлечения/размещения средств.

***Примерные вопросы для подготовки к зачету***

1. Основы финансового планирования. Сущность, цели, принципы и задачи финансового планирования.
2. Типы планирования, виды финансовых планов и их взаимосвязь.
3. Организация системы финансового планирования в компании.
4. Прогнозирование как инструмент планирования.
5. Методы прогнозирования (трендовые, экспертные, сценарные).
6. Бюджетирование в корпоративных финансах.
7. Сущность, цели и классификация бюджетов.
8. Традиционные и современные методы составления бюджетов (нулевое бюджетирование, скользящее бюджетирование).
9. Финансовая структура организации и ее связь с бюджетированием.
10. Бизнес-планирование. Роль бизнес-планирования в стратегическом управлении.
11. Структура и содержание типового бизнес-плана. Ключевые финансовые показатели эффективности бизнес-плана.
12. Современные методологии финансового планирования.
13. Гибкие подходы: Agile, Scrum и OKR в финансовом планировании.
14. Формирование ключевых показателей эффективности (KPI) на основе стратегических целей.
15. Роль бюджетирования в современном финансовом менеджменте. Цели и задачи бюджетирования.
16. Связь бюджетирования с управлением, ориентированным на стоимость.

- 17.Бюджетирование по центрам финансовой ответственности (ЦФО): Концепция ЦФО. Виды ЦФО и их показатели.
- 18.Бюджетное управление и мотивация менеджмента.
- 19.Виды бюджетов и методы их составления.
- 20.Функциональные и сводные бюджеты.
- 21.Классические и альтернативные методы бюджетирования (инкрементный, ZBB, ABB).
- 22.Гибкое и адаптивное бюджетирование.
- 23.Интеграция бюджетирования с управлением на основе стоимости. Как бюджетирование способствует созданию стоимости для акционеров.
- 24.Роль капитального бюджетирования в инвестиционных решениях.
- 25.Риск-ориентированное бюджетирование. Сущность финансовых рисков и неопределенности.
- 26.Методы оценки рисков и разработка мер по их минимизации. Учет рисков при составлении бюджетов.
- 27.Классификация бюджетов. Бюджеты по длительности: стратегические и текущие. Бюджеты по назначению: операционные и финансовые (включая бюджет движения денежных средств).
- 28.Бюджеты по степени исполнения: плановые, текущие, отчетные. Сравнительный анализ: жесткие и гибкие бюджеты (достоинства и недостатки).
- 29.Основные операционные и финансовые бюджеты.
- 30.Примеры операционных бюджетов: бюджет продаж, производственный бюджет, бюджет затрат (материалов, труда, накладных расходов), бюджет административных и сбытовых расходов.
- 31.Финансовые бюджеты. Бюджет прибылей и убытков, Бюджет движения денежных средств.
- 32.Методы составления бюджетов. Подходы к процессу: «снизу вверх» и «сверху вниз» (сравнительная характеристика).
- 33.Метод составления бюджета с нуля (ZBB): сущность, цели, применение для оптимизации затрат.

- 34.Скольльзящее бюджетирование.
- 35.Основы процесса бюджетирования. Общая схема бюджетирования и жизненный цикл бюджета.
- 36.Взаимосвязь стратегии, миссии, финансовой политики и бюджетирования.
- 37.Этапы составления и исполнения бюджета. Подготовительный этап: постановка целей, определение ответственных.
- 38.Составление операционных и финансовых бюджетов (общая последовательность).
- 39.Консолидация бюджетов. Утверждение бюджета.
- 40.Контроль и анализ исполнения бюджета. Сбор данных об исполнении.
- 41.Анализ отклонений (причины, последствия). Корректирующие действия и обратная связь.
- 42.Автоматизация бюджетного процесса. Роль цифровых технологий и специализированного ПО в бюджетировании. Преимущества автоматизации для эффективности и оперативности.
- 43.Подготовка функциональных (операционных) бюджетов: бюджет продаж (в том числе, прогнозирование и планирование – анализ временных рядов; анализ чувствительности); бюджет поступлений и дебиторской задолженности (с учетом периода погашения ДЗ).
44. Бюджет себестоимости готовой продукции; бюджет запасов и закупок; бюджет выплат и кредиторской задолженности (с учетом условий закупок); бюджет операционных расходов и выплат по операционным расходам – основные показатели, принципы и порядок их формирования.
- 45.Производственные бюджеты, сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов.
- 46.Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации.
- 47.Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС.
- 48.Бюджет доходов и расходов (БДР).

49.Подготовка сводных бюджетов (частичное заполнение форм сводных бюджетов данными из функциональных бюджетов). Обсуждение полученных результатов и необходимых действий для финализации бюджета.

50.Подготовка сводных бюджетов (технология подготовки, разработка отчетных форм): составление бюджета денежных средств (виды денежных потоков, прямой и косвенный метод подготовки бюджета денежных средств).

51. Составление бюджета капитальных затрат, бюджета оборотного капитала; составление балансового листа, бюджета доходов и расходов.

52. КРІ компании при подготовке бюджета; корректировка бюджета, подготовка бюджета для утверждения.

53. Финансовый анализ в системе бюджетирования.

54. Анализ показателей финансового состояния компании на отчетную дату.

55.Выявление причин достижения неудовлетворительных показателей или факторов, вызвавших финансовый рост. Проработка мероприятий, направленных на улучшение финансового состояния.

56.Регламентация процесса бюджетирования. Документы, регулирующие процесс. Положение о бюджетировании, стандарты предприятия.

57.Регламент цикла планирования: составление, согласование, утверждение документов.

58. Регламент цикла учета и контроля: формирование отчетности.

59.Роль бухгалтерского и управленческого учета в обеспечении достоверности информации.

60.Организация бюджетирования и распределение ответственности.

61.Построение организационной структуры системы бюджетирования.

62.Распределение функций и ответственности должностных лиц.

63.Роль должностных инструкций.

64.Автоматизация процессов бюджетирования. Принципы автоматизации.

65.Обзор программно-аналитических систем и решений (отечественных и зарубежных). Применение облачных технологий в бюджетировании.

*\*Промежуточная аттестация обучающихся проводится в формате тестирования*



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

### ***Нормативные правовые акты:***

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Консультант Плюс.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ // Консультант Плюс.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть третья) от 26.11.2001 № 146-ФЗ // Консультант Плюс.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230-ФЗ // Консультант Плюс.
5. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» // Консультант плюс.
6. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Консультант плюс.
7. Федеральный закон от 03.07.2016 № 236-ФЗ «О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Консультант плюс.

### ***Основная литература:***

1. Незамайкин, Валерий Николаевич Финансовое планирование и бюджетирование : Учебное пособие / Российский государственный гуманитарный университет РГГУ ; Российский государственный гуманитарный университет РГГУ 3, испр. и доп. Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025 121 с. ( Высшее образование (Финансовый университет) ) ВО - Бакалавриат <https://znanium.ru/catalog/document?id=462348> ISBN 978-5-16-019725-8 ISBN 978-5-16-112267-9 ( электр. издание ) . [БИК ID: RU\infra-m\znanium\bibl\2201160]
2. Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент : учебное пособие / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко Москва : Инфра-М, 2013 224 с. ( Высшее профессиональное образование. Бакалавриат ) Электронная версия печатной публикации : 1 файл (1,56 Мб) Доступ по паролю из сети Интернет (чтение) <http://elib.fa.ru/infra/978-5->

16-005786-6.pdf (дата обращения : 29.01.2021) ISBN 978-5-16-005786-6 + Текст : непосредственный : электронный. [БИК ID: RU\FA\books\48106]

3. Федотова, М.А. Корпоративные финансы : Учебник / М.А. Федотова, М.А. Эскиндаров, И.В. Булава [и др.]; под. ред. М.А. Федотова, Л.И. Черникова, М.А. Эскиндаров Электрон. дан. Москва : КноРус, 2025 332 с. Режим доступа: book.ru Internet access <https://book.ru/book/955657> ISBN 978-5-406-13838-0. [БИК ID: RU\bookru\bibl\955657]

### ***Дополнительная литература:***

1. Белолипецв, И. А. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование [ Электронный ресурс ] : учебное пособие / Белолипецв И. А.,Лукина И. И.,Кабирова А. С.,Чувиллин Д. В. 2-е изд., перераб. Москва : Прометей, 2021 192 с. Книга из коллекции Прометей - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/220742> ISBN 978-5-00172-195-6. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-220742]

2. Грищенко, Ю. И. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование [ Электронный ресурс ] / Грищенко Ю. И.,Борисова О. В.,Фролова В. Б.,Морозко Н. И.,Мусиенко С. О.,Абалакина Т. В.,Гребеник В. В.,Головецкий Н. Я.,Щурина С. В.,Жуков П. Е.,Лукаевича И. Я. Москва : Центркаталог, 2021 336 с. Книга из коллекции Центркаталог - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/223736> ISBN 978-5-903268-49-8. [БИК ID: RU-LAN-BOOK-223736]

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://www.cbr.ru/>
2. [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru) — РИА РБК
3. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
4. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>
5. •Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.ru/>
6. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) - Официальный сайт министерства экономического развития Российской Федерации

7. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
8. •Электронно-библиотечная система издательства Проспект  
<http://ebs.prospekt.org/books>
9. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер"  
<http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
10. •Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

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

Выполнение контрольной работы направлено на оценку качества усвоения студентами дисциплины, владения навыками решения практических заданий. При подготовке к выполнению работы студент должен изучить рекомендуемые нормативные правовые акты и учебную литературу, а также повторить ключевые положения и определения по изученным вопросам учебной дисциплины. В ходе выполнения работы студент должен проявить знания основных вопросов по темам учебной дисциплины, а также умения решать типовые задачи, формулировать четкие и содержательные ответы на вопросы, проводить сравнительную оценку. Контрольная работа предполагает письменный ответ на вопрос, который должен отразить знание студентом понятийного аппарата. При работе учитывается правильность ответов на задания, отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные приказом Финуниверситета от 11.05.2021 № 1040/о.

Дисциплина может реализовываться с использованием онлайн курсов в том числе других организаций, рекомендуемых преподавателем.

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

**Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows
2. Kaspersky

**Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Статистическая база данных Росстата, Федерального казначейства, Международного валютного фонда World Economic Outlook Database, IMF International Financial Statistics.

**Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:**

1. не предусмотрены

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

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)