

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

Тульский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и управление»

СОГЛАСОВАНО

ООО «Каэтан»

Генеральный директор

А.О. Птачек

26 мая 2022 г.



УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

Г.В. Кузнецов

25 мая 2022 г.



Е.А. Мелай

Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование

Рабочая программа дисциплины

для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 - Менеджмент, образовательная программа: Финансовый менеджмент,
профиль: Финансовый менеджмент

*Рекомендовано Ученым советом Тульского филиала Финуниверситета
(протокол от 24 мая 2022 г. № 55)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и менеджмент»
(протокол от 21 мая 2022 г. № 10)*

Тула 2022

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	3
4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	3
5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	4
5.1 Содержание дисциплины	4
5.2 Учебно-тематический план	4
5.3 Содержание семинаров, практических занятий	7
6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	9
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	9
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3).....	11
7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	41
7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	41
7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	45
Наглядность и качество иллюстративного материала....	Ошибка! Закладка не определена.
8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	46
9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	46
10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	47
11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	47
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	49
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	49
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	49
12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	50

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

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
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	Знать: виды финансовой стратегии и политики корпорации Уметь: - разрабатывать финансовую стратегию и политику корпорации
		2. Использует современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений	Знать: современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений Уметь: применять современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование» является дисциплиной в рамках учебного плана подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» и относится к профилю и циклу профиля (элективный) «Финансовый менеджмент», углубляющих освоение образовательной программы бакалавриата части, формируемой участниками образовательных отношений

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

Таблица 2.1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	4/144	144
Контактная работа – аудиторные занятия	34	34
<i>Лекции</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>18</i>	<i>18</i>
Самостоятельная работа	110	110

Вид текущего контроля	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

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

5.1 Содержание дисциплины

Раздел 1. Финансовое прогнозирование, планирование и бюджетирование деятельности организации

Тема 1. Финансовое прогнозирование и планирование основных стратегических показателей деятельности организации

Понятие финансового плана и финансового планирования. Роль и значение финансового планирования в деятельности организации.

Содержание финансового планирования в организации. Основные цели разработки финансовых планов. Задачи финансового планирования в организации.

Принципы финансового планирования: принцип участия, единства, непрерывности, гибкости, научности, директивности и другие.

Среднесрочное финансовое планирование в организации.

Понятие центров финансовой ответственности и их классификация. Формирование финансовой структуры предприятия.

Методология и инструментарий финансового планирования в организации. Характеристика основных методов, используемых в процессе разработки финансовых планов. Текущее (оперативное) финансовое планирование деятельности организации. Характеристика системы текущих финансовых планов организации. Порядок их разработки. Годовой финансовый план организации (баланс доходов и расходов), состав его показателей и структура. Характеристика содержания основных разделов баланса доходов и расходов организации. Взаимосвязь и сбалансированность доходных и расходных статей годового финансового плана. Шахматная (проверочная) таблица - цели и порядок ее составления в процессе финансового планирования.

Оперативные финансовые планы: роль и значение для организации, цели и порядок их разработки. Характеристика кассового плана, платежного календаря, налогового календаря, кредитного календаря. Этапы их разработки на предприятии. Организация контроля выполнения.

Тема 2. Теоретические и методологические основы бюджетирования

Понятие бюджета. Различия между планом и бюджетом. Функции бюджета. Классификация бюджетов по различным признакам: по широте номенклатуры, по методам разработки, по степени сложности, по функциональному признаку и другим.

Характеристика системы бюджетов организации. Требования, предъявляемые к системе бюджетов: гибкость, полнота, комплексность, точность и другие.

Понятие бюджетирования. Преимущества бюджетирования. Проблемы внедрения системы бюджетирования в организациях.

Бюджетный регламент: понятие, принципы, основные элементы. Порядок разработки системы бюджетов в организации. Характеристика основных этапов бюджетного процесса. Автоматизация процесса бюджетирования как необходимое условие его успешного внедрения в организации.

Информационные основы бюджетирования. Структура сводного бюджета организации. Прогноз объема продаж и бюджет продаж. Бюджет производства.

Операционные бюджеты: особенности разработки. Бюджет товарных запасов. Бюджеты производственных затрат.

Бюджет себестоимости. Финансовые бюджеты: особенности разработки. Инвестиционный бюджет. Бюджеты расчетов с контрагентами. Соотношение финансовых бюджетов и платежного календаря.

Мастер-бюджет: особенности разработки. План прибыли. План движения денежных средств. Прогнозный баланс.

Финансово-экономическое обоснование управленческих решений на основе данных мастер-бюджета.

Мониторинг и контроль исполнения бюджетов организации. Основные и дублирующие системы контроля. Отклонения: понятие, виды, подходы к анализу, роль в системе контроля исполнения финансового плана. Возможности использования скользящего бюджетирования для целей контроля.

Раздел 2. Разработка и реализация финансовой стратегии организации

Тема 3. Основы формирования финансовой стратегии организации

Роль функциональных стратегий в разработке общекорпоративной стратегии фирмы. Финансовая стратегия фирмы как функциональная стратегия общекорпоративного развития.

Определение содержания финансовой стратегии, политики и тактики фирмы, их взаимосвязь, место и роль в системе управления финансами.

Финансовая стратегия как основа формирования финансовой политики фирмы.

Основные формы документов фирмы, отражающие финансовую стратегию, политику и тактику.

Элементы финансовой стратегии.

Основные финансовые стратегии организации, их содержание.

Ключевые показатели эффективности (Key performance indicators - KPI), формализующие цели финансовой стратегии компании (EBIT, EBITDA, NOPAT, FFO, FCF, IC, ROIC и др.), порядок их расчета по данным бухгалтерской (финансовой) отчетности в стандартах РСБУ, МСФО, ГААП.

Тема 4. Характеристика основных финансовых стратегий организации

Стратегии роста стоимости организации. Концепция управления компанией, ориентированная на стоимость (Value-Based Management - VBM): сущность, факторы создания стоимости. Основные стоимостные показатели: рыночная добавленная стоимость (MVA), экономическая добавленная стоимость (EVA), доходность инвестиций на основе денежного потока (CFROI), денежная добавленная стоимость (CVA), акционерная добавленная стоимость (SVA) и др. Определение рыночной стоимости бизнеса как долгосрочной финансовой цели. Рыночные мультипликаторы (P/E, EVA/EBITDA и т.п.).

Стратегия формирования структуры капитала организации. Эмпирические доказательства возможности использования теорий структуры капитала при принятии финансовых решений. Факторы, влияющие на выбор структуры капитала. Особенности выбора структуры капитала на развивающихся рынках.

Дивидендная политика предприятия в рамках его финансовой стратегии.

Взаимосвязь решений по структуре капитала и распределению прибыли.

Теории дивидендной политики, их содержание. Факторы, определяющие дивиденд-

ную политику. Возможности использования теорий дивидендной политики на развивающихся рынках капитала.

Типы дивидендной политики, их влияние на финансовую стратегию.

Взаимосвязь рыночной стоимости фирмы и дивидендов. Особенности дивидендных выплат на развивающихся рынках.

Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии организации

Финансовое прогнозирование в организации: понятие, цели, задачи, этапы. Роль финансового прогнозирования в реализации финансовой стратегии фирмы. Виды финансовых прогнозов, их форматы.

Методы финансового прогнозирования данных финансовой отчетности. Факторы, влияющие на потребность во внешнем финансировании.

Модели и матрицы финансовых стратегий.

Содержание концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC) и ключевых показателей эффективности (Key performance indicators - KPI). Целевые и пороговые значения показателей.

Учет различных факторов при определении KPI: целей компании, стадии жизненного цикла компании, отраслевых особенностей, размера компании и др.

Особенности BSC: основные элементы, проекции, принципы, преимущества как инструмента и технологии стратегического корпоративного управления и корпоративных финансов.

Финансовый план как раздел бизнес-плана предприятия. Содержание финансовых прогнозов и методы расчета их основных показателей.

Факторы, определяющие темпы роста фирмы. Моделирование растущего бизнеса. Коэффициент устойчивого роста (SGR), алгоритмы его расчета, порядок использования в финансовом моделировании

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3.1

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Финансовое прогнозирование и планирование основных стратегических показателей деятельности организации	26	4	2	2	22	Опрос, доклад с презентацией.
2.	Тема 2. Теоретические	28	6	4	2	22	Экспресс-опрос, док-

	и методологические основы бюджетирования						лад с презентацией
3.	Тема 3. Основы формирования финансовой стратегии организации	32	10	4	6	22	Тестирование, решение задач.
4.	Тема 4. Характеристика основных финансовых стратегий организации	30	8	4	4	22	Тестирование, решение задач.
5.	Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии организации	28	6	2	4	22	Блиц-опрос, кейс-стади.
	В целом по дисциплине	144	34	16	18	110	Согласно учебному плану: контрольная работа

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Финансовое прогнозирование и планирование основных стратегических показателей деятельности организации	1. Содержание финансового планирования. Основные цели и задачи финансового планирования в организации. 2. Принципы финансового планирования. 3. Этапы разработки финансовых планов в организации. 4. Понятие центров финансовой ответственности и их классификация. 5. Характеристика методологии финансового планирования. Основные подсистемы финансового планирования в организации. 6. Характеристика стратегических финансовых планов организации. 7. Характеристика системы текущих финансовых планов организации. Порядок их разработки. 8. Годовой баланс доходов и расходов организации: цели и порядок его разработки. 9. Характеристика кассового плана: цели и порядок его разработки. 10. Характеристика платежного календаря: цели и порядок его разработки Рекомендуемые источники: раздел 8 (1–3), раздел 9 (1–10)	Подготовка доклада с презентацией, дискуссия, решение задач

Тема 2. Теоретические и методологические основы бюджетирования	1. Понятие бюджета. Характеристика системы бюджетов организации 2. Понятие бюджетирования. Характеристика основных этапов бюджетного процесса. 3. Характеристика финансовых бюджетов организации. Виды финансовых бюджетов 4. Характеристика функциональных бюджетов организации. 5. Организация мониторинга исполнения финансового плана. 6. Основные и дублирующие системы контроля. 7. Отклонения: понятие, виды, подходы к анализу, роль в системе контроля исполнения финансового плана. 8. Возможности использования скользящего бюджетирования для целей контроля. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1–3), раздел 9 (1–10)	Подготовка доклада с презентацией, дискуссия, решение задач
Тема 3. Основы формирования финансовой стратегии организации	1. Место финансовой стратегии фирмы в системе функциональных стратегий. 2. Определение финансовой стратегии, политики и тактики, их взаимосвязь. 3. Финансовая стратегия как основа формирования финансовой политики фирмы. 4. Основные форматы документов, отражающие финансовую стратегию, политику и тактику фирмы. 5. Характеристика основных элементов финансовой стратегии 6. Ключевые показатели оценки эффективности финансовой стратегии 6. Отличительные особенности финансовой стратегии компании на разных стадиях жизненного цикла. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1–3), раздел 9 (1–10)	Подготовка доклада с презентацией, дискуссия, решение задач
Тема 4. Характеристика основных финансовых стратегий организации	1. Ключевые показатели эффективности (KPI), формирующие цели финансовой стратегии фирмы. 2. Порядок расчета показателей эффективности фирмы. 3. Стратегии формирования финансовых ресурсов (ускоренного роста, устойчивого роста). 4. Концепция управления компанией, ориентированная на стоимость. 5. Алгоритм определения рыночной стоимости бизнеса. 6. Рыночные мультипликаторы (P/E, EV/EBITDA и др.). 7. Капитал компании: сущность, источники его формирования, структура 8. Оценка факторов, влияющих на выбор структуры капитала 9. Понятие дивидендной политики, виды дивиденд-	Подготовка доклада с презентацией, дискуссия, решение задач

	ной политики 10. Факторы, определяющие дивидендную политику. 11. Влияние дивидендной политики на стратегию компании Рекомендуемые источники: раздел 8 (1–3), раздел 9 (1-10)	
Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии организации	1. Понятие, цели, задачи, этапы финансового прогнозирования в фирме. 2. Методы финансового прогнозирования. 3. Модели и матрицы финансовых стратегий 4. Содержание концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard - BSC) и ключевых показателей эффективности. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1–3), раздел 9 (1-10)	Подготовка доклада с презентацией, дискуссия, решение задач

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

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Финансовое прогнозирование и планирование основных стратегических показателей деятельности организации	1. Нормативно-правовые акты, регламентирующие процесс бизнес-планирования деятельности организации. 2. Выбор источников краткосрочного финансирования деятельности организации, используемых в текущем финансовом плане при реализации финансовой стратегии. 3. Элементы учетной и финансовой политики, применяемые в текущем финансовом плане. 4. Алгоритм осуществления мониторинга бюджетных показателей, применяемый в практике российских организаций.	Изучение нормативно-правовой базы, научной и учебной литературы, работа с информационно-коммуникационными источниками, работа с электронной библиотечной системой
Тема 2. Теоретические и методологические основы бюджетирования	1. Качественные характеристики финансовой информации. 2. Особенности различных видов учета, оказывающих влияние на систему бюджетирования деятельности организации. 3. Основные подходы к разработке бюджета продаж в организации. 4. Технология формирования бюджета доходов и расходов органи-	Изучение нормативно-правовой базы, научной и учебной литературы, работа с информационно-коммуникационными источниками, работа с электронной библиотечной системой

	зации. 5. Разработка бюджета движения денежных средств организации. 6. Технология формирования прогнозного бухгалтерского баланса. 7. Алгоритм разработки сводного бюджета, применяемый в организациях различных отраслей. 8. Формы, используемые для расчета различных показателей бюджетов.	
Тема 3. Основы формирования финансовой стратегии организации	1. Разработка сбалансированной системы показателей для оценки финансовой стратегии организации. 2. Основные составляющие элементы стратегического финансового планирования деятельности организации. 6. Алгоритм долгосрочного финансового планирования деятельности организации, представленный в работах российских и иностранных авторов. 3. Выбор показателей в рамках сбалансированной системы показателей, применяемых для оценки стратегического плана.	Изучение нормативно-правовой базы, научной и учебной литературы, работа с информационно-коммуникационными источниками, работа с электронной библиотечной системой, работа с программными продуктами
Тема 4. Характеристика основных финансовых стратегий организации	1. Финансовая стратегия и общекорпоративная стратегия 2. Основные формы документов фирмы, отражающих финансовую стратегию компании 3. Финансовые цели компаний 4. Трактовка финансовой цели компании в управленческих, бихевиористских теориях 5. Трактовка финансовой цели компании в теории агентских отношений, стоимостно-ориентированной концепции	Изучение нормативно-правовой базы, научной и учебной литературы, работа с информационно-коммуникационными источниками, работа с электронной библиотечной системой, работа с программными продуктами
Тема 5. Инструменты реализации финансовой стратегии организации	1. Финансовое прогнозирование понятие, цели, задачи, этапы финансового прогнозирования 2. Виды финансовых прогнозов компании 3. Содержание концепции сбалансированной системы показателей (BSC) и ключевых показателей эффективности (KPI). 4. Методы расчета основных показателей финансовых прогнозов. 5. Модели и матрицы финансо-	- Изучение нормативно-правовой базы, научной и учебной литературы, работа с информационно-коммуникационными источниками, работа с электронной библиотечной системой

	вых стратегий. 6. Содержание концепции сбалансированной системы показателей и ключевых показателей эффективности. 7. Концепции устойчивого роста компании и его финансового обеспечения: содержание, использование в управлении корпоративными финансами	
--	---	--

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

Примерное задание для контрольной работы

Задание 1. Разработайте операционный и финансовый бюджеты предприятия

Мебельная фабрика изготавливает столы и шкафы, используя два вида материалов – ДСП и сосну. Столы изготавливает цех 1, шкафы – цех 2. В будущем году предполагаемая цена реализации стола – 300 руб. за ед., шкафа – 600 руб. за ед. Отделом маркетинга представлен следующий поквартальный прогноз сбыта (см. Таблица 1). Для упрощения предположим, что НДС не начисляется.

Таблица 1. Бюджет продаж (руб.)

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Запланированные продажи, ед.					
1.1. Столы	100	200	100	200	600
1.2. Шкафы	200	300	200	300	1000
2. Отпускные цены (без НДС и акцизов) за единицу, руб./ед.					
2.1. Столы	300	300	300	300	
2.2. Шкафы	600	600	600	600	
3. Запланированные продажи, руб.					
3.1. Столы	...	...	30000	60000	180000
3.2. Шкафы	...	...	120000	180000	600000
3.3. Итого продажи (без НДС и акцизов)	...	...	150000	240000	780000

На основании анализа предыдущей деятельности установлено, что **70%** от запланированного объема продаж оплачивается в течение текущего периода (в том же квартале), **30%** – в следующем периоде. Потери по безнадежным долгам отсутствуют.

Таблица 2. График поступлений денежных средств от продаж (руб.)

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Остаток дебиторской задолженности на начало периода	0	...	...	...	0

2. Поступления от продаж каждого месяца					
1	...	...			...
2		...	...		...
3			...	...	...
4				...	...
3. Всего поступлений	105000	213000	177000	213000	708000
4. Дебиторская задолженность на конец периода	...	...	...	...	...

Для предприятия предполагается, что наиболее оптимальной является величина запаса готовой продукции в размере 20% от объема продаж следующего квартала. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода. Запас на конец 4-го квартала определен в размере: по столам - 20 шт., шкафам - 30 шт.

Таблица 3. Производственный бюджет в натуральных единицах

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Плановый объем продаж, ед.					
1.1. Столы	...	...	...	...	...
1.2. Шкафы	...	...	...	...	...
2. Плановые остатки готовой продукции на конец периода, ед.					
2.1. Столы	...	...	...	20	...
2.2. Шкафы	...	...	...	30	...
3. Остатки готовой продукции на начало периода, ед.					
3.1. Столы	0	...	...	...	...
3.2. Шкафы	0	...	...	...	...
4. Объем выпуска готовой продукции, ед.					
4.1. Столы	...	...	...	...	...
4.2. Шкафы	...	...	...	...	...

Расход материалов на единицу продукции показан в Таблица 4. Умножая количество единиц изделий, подлежащих изготовлению, на норму расхода сырья и материалов на единицу изделия, мы получаем общую потребность в материалах (см. Таблица 5).

В свою очередь, производство полученной величины на стоимость единицы материала (ДСП 10 руб., сосна 20 руб.) дает нам сумму прямых затрат на материалы.

Таблица 4. Норма расхода основных материалов на единицу продукции

Наименование	Вид продукции	
	Столы	Шкафы
ДСП	2	3

Сосна	1	2
-------	---	---

Таблица 5. Бюджет прямых затрат на материалы

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению (ед.)					
1.1. Столы	...	...	...	...	...
1.2. Шкафы	...	...	...	...	...
2. Потребности в материалах для производства готовой продукции, м					
2.1. Столы					
ДСП	280	360	240	360	1240
Сосна	140	180	120	180	620
2.2. Шкафы					
ДСП	780	840	660	810	3090
Сосна	520	560	440	540	2060
2.3. Итого ДСП	...	...	...	...	...
2.4. Итого Сосна	...	...	...	...	...
3. Цена за м, руб.					
3.1. ДСП	10	10	10	10	10
3.2. Сосна	20	20	20	20	20
4. Прямые затраты на материалы, руб.					
4.1. Столы					
ДСП	2800	3600	2400	3600	12400
Сосна	2800	3600	2400	3600	12400
Итого материалы по столам	...	...	...	...	...
4.2. Шкафы					
ДСП	7800	8400	6600	8100	30900
Сосна	10400	11200	8800	10800	41200
Итого материалы по шкафам	...	...	...	...	...
4.3. Всего материалы	...	...	...	...	...

Запасы материалов на конец периода составляют 20% от потребности в материалах следующего месяца. Запас материалов на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода. Желаемый запас на конец 4 квартала определен в следующем объеме: по ДСП - в размере 212 м., по сосне - в размере 132 м.

Таблица 6. Бюджет закупок материалов (в натуральном и стоимостном выражении)

I. Закупки материалов (в натуральном выражении)

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Потребности в материалах для производства готовой продукции, м					
1.1. ДСП	...	...	...	...	...
1.2. Сосна	...	...	...	...	...
2. Запас материалов на конец периода, м					
2.1. ДСП	...	...	...	212	...
2.2. Сосна	...	...	...	132	...
3. Запас материалов на начало периода, м					
3.1. ДСП	0	...	...	...	...
3.2. Сосна	0	...	...	...	...
4. Объем закупок материалов, м					
4.1. ДСП	...	...	...	...	...
4.2. Сосна	...	...	...	...	...

II. Закупки материалов (руб.)

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
5. Прямые затраты на материалы					
5.1. ДСП	...	...	...	...	...
5.2. Сосна	...	...	...	...	...
5.3. Всего	...	...	...	...	...
6. Запас материалов на конец периода					
6.1. ДСП	...	...	...	...	...
6.2. Сосна	...	...	...	...	...
6.3. Всего	5360	4040	5220	4760	...
7. Запас материалов на начало периода	0	...	...	...	...
8. Сумма затрат на закупку материалов	...	...	...	...	...

Все платежи будут осуществляться по принципу: 50% приобретенных материалов оплачиваются в текущем периоде. Остальные 50% - в следующем периоде.

Таблица 7. График оплаты приобретенных материалов (руб.)

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Остаток кредиторской задолженности за материалы на начало периода	0	...	...	...	0
2. Выплаты по закупкам прямых материалов каждого месяца					
1	...	...			...
2		...	...		...
3			...	...	...
4				...	...
3. Итого денежных выплат	14580	27320	23430	23510	88840
4. Кредиторская задолженность на конец периода	...	...	...	...	...

Предположим, что для изготовления одного стола требуется 5 человеко-часов, одного шкафа – 10 человеко-часов. Стоимость 1 человеко-часа составляет 20 руб. Для упрощения будем также предполагать, что задолженность по зарплате отсутствует (она выплачивается в периоде начисления), ЕСН на зарплату не начисляется.

Таблица 8. Бюджет прямых затрат на оплату труда

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению (ед.)					
1.1. Столы	...	...	...	...	...
1.2. Шкафы	...	...	...	...	...
2. Общие затраты рабочего времени, ч					
2.1. Столы	700	900	600	900	3100
2.2. Шкафы	2600	2800	2200	2700	10300
2.3. Итого	3300	3700	2800	3600	13400
3. Почасовая ставка, руб.	20	20	20	20	
4. Прямые затраты на оплату труда, руб.					
4.1. Столы	...	...	12000	18000	62000
4.2. Шкафы	...	...	44000	54000	206000
4.3. Итого	...	...	56000	72000	268000

Данный бюджет составлен исходя из планируемого фонда времени труда основных производственных рабочих. Переменная часть расходов по каждому цеху рассчитывается исходя из ставок начисления за каждый час использования труда основных производственных рабочих (указано в Таблица 9). В связи с вводом в эксплуатацию оборудования в 1-м

квартале (см. Таблица 16 «Инвестиционный бюджет») начисляются амортизационные отчисления в цехах № 1 и № 2. Для упрощения будем полагать, что оплата общепроизводственных расходов осуществляется в периоде начисления. ЕСН на зарплату не начисляется.

Таблица 9. Бюджет общепроизводственных расходов
Цех 1

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Запланированные прямые затраты труда (час)	...	...	...	...	...
2. Переменные накладные расходы, руб.	...	...	12000	18000	62000
в том числе:					
2.1. Вспомогательные материалы (ставка 1 руб./час)	700	900	600	900	3100
2.2. Заработная плата вспомогательных рабочих (ставка 10 руб./час)	7000	9000	6000	9000	31000
2.3. Ремонт (ставка 5 руб. час)	3500	4500	3000	4500	15500
2.4. Двигательная электроэнергия (ставка 4 руб. / час)	2800	3600	2400	3600	12400
3. Постоянные накладные расходы, руб.	1300	1500	1500	1500	5800
в том числе:					
3.1. Амортизационные отчисления оборудования цеха	400	600	600	600	2200
3.2. Страхование имущества	100	100	100	100	400
3.3. Заработная плата контролеров, мастеров, начальников цехов	300	300	300	300	1200
3.4. Электроэнергия на освещение	300	300	300	300	1200
3.5. Ремонт цеха	200	200	200	200	800
4. Итого накладные расходы начисленные (цех 1), руб.	...	...	13500	19500	67800
5. Итого ставка накладных расходов по цеху 1 (руб./час)	...	...	22,50	21,67	

Цех 2

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Запланированные прямые затраты труда (час)	...	...	...	...	...
2. Переменные накладные расходы, руб.	...	...	44000	54000	206000

в том числе:					
2.1. Вспомогательные материалы (ставка 1 руб./час)	2600	2800	2200	2700	10300
2.2. Заработная плата вспомогательных рабочих (ставка 10 руб./час)	26000	28000	22000	27000	103000
2.3. Ремонт (ставка 5 руб. час)	13000	14000	11000	13500	51500
2.4. Двигательная электроэнергия (ставка 4 руб. / час)	10400	11200	8800	10800	41200
3. Постоянные накладные расходы, руб.	2700	3100	3100	3100	12000
в том числе:					
3.1. Амортизационные отчисления оборудования цеха	...	...	...	...	...
3.2. Страхование имущества	800	800	800	800	3200
3.3. Заработная плата контролеров, мастеров, начальников цехов	600	600	600	600	2400
3.4. Электроэнергия на освещение	300	300	300	300	1200
3.5. Ремонт цеха	200	200	200	200	800
4. Итого накладные расходы начисленные (цех 2), руб.	...	...	47100	57100	218000
5. Итого ставка накладных расходов по цеху 2 (руб./час)	...	...	21,41	21,15	

В целом по предприятию (руб.)

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Переменные накладные расходы	...	...	56000	72000	268000
2. Постоянные накладные расходы	...	...	4600	4600	17800
3. Итого накладные расходы начисленные	...	...	60600	76600	285800
4. Итого выплата денежных средств*	...	...	58800	74800	279200

* Амортизация не вызывает реального оттока денежных средств, поэтому вычитается из общего объема общепроизводственных расходов

В соответствии с учетной политикой рассматриваемого предприятия применяется метод учета и калькулирования полной производственной себестоимости (в себестоимость готовой продукции включаются как прямые, так и накладные расходы).

Таблица 10. Расчет себестоимости единицы готовой продукции (руб.)

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г.
-----------------------	---	---	---	---	------------------

1. Стоимость единицы затрат					
1.1. ДСП	10	10	10	10	...
1.2. Сосна	20	20	20	20	...
1.3. Рабочее время	20	20	20	20	...
1.4. Накладные расходы:					
по Столам	22	22	23	22	...
по Шкафам	21	21	21	21	...
2. Затраты (Стол)					
2.1. ДСП (2 м)	...	...	20	20	...
2.2. Сосна (1 м)	...	...	20	20	...
2.3. Рабочее время (5 ч)	...	...	100	100	...
2.4. Накладные расходы* (5 ч)	109	108	113	108	...
2.5. Итого затраты	...	...	253	248	...
3. Затраты (Шкафы)					
3.1. ДСП (3 м)	...	...	30	30	...
3.2. Сосна (2 м)	...	...	40	40	...
3.3. Рабочее время (10 ч)	...	...	200	200	...
3.4. Накладные расходы* (10 ч)	210	211	214	211	...
3.5. Итого затраты	...	...	484	481	...

* Округлено до целых

Запас готовой продукции на конец периода составляет 20% от продаж следующего месяца. Остатки незавершенного производства отсутствуют. *Запасы материалов* на конец периода составляют 20% от потребности в материалах следующего месяца. Стоимость единицы запасов материалов составляет 10 руб. (ДСП) и 20 руб. (Сосна).

Таблица 11. Бюджет производственных запасов

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Запасы готовой продукции, ед.					
1.1. Столы	40	...	...	...	
1.2. Шкафы	60	...	...	...	
2. Стоимость единицы, руб.					
2.1. Столы	...	...	...	...	
2.2. Шкафы	...	...	...	...	
3. Запас готовой продукции, руб.*					
3.1. Столы	9971	4967	10100	4967	
3.2. Шкафы	28823	19243	29045	14444	
3.3. Итого	38795	24210	...	...	
4. Запас материалов, м					
4.1. ДСП	240	...	...	...	

4.2. Сосна	148	...	...	...	
5. Стоимость единицы, руб.	10	10	10	10	
5.1. ДСП					
5.2. Сосна	20	20	20	20	
6. Запас материалов, руб.					
6.1. ДСП	2400	...	...	...	
6.2. Сосна	2960	...	...	...	
6.3. Итого	5360	...	...	...	

* Результаты расчета в Excel, округлено до целых

Таблица 12. Себестоимость реализованной продукции (руб.)

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г
1. Запасы готовой продукции на начало периода	0	38795	...	...	...
2. Прямые затраты на материалы	23800	26800	20200	26100	96900
3. Прямые затраты на оплату труда	66000	74000	56000	72000	268000
4. Общепроизводственные расходы	70000	78600	60600	76600	285800
5. Себестоимость произведенной продукции	...	...	...	...	...
6. Запасы готовой продукции на конец периода	38795	24210	...	...	...
7. Себестоимость реализованной продукции	...	...	...	...	...

Разработаем бюджет коммерческих расходов, исходя из следующей информации.

Ставки переменных затрат на рубль продаж за период составляют: премиальные выплаты – 1,5%, комиссионные торговым агентам - 1,5%. Затраты на рекламу в периоде – 400 руб.; зарплата персоналу – 1000 руб. Для упрощения предположим, что оплата коммерческих расходов осуществляется в периоде начисления, ЕСН на зарплату не начисляется.

Таблица 13. Бюджет коммерческих расходов

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Запланированные продажи, руб.	...	...	...	...	...
2. Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж (%)					
2.1. Премиальные	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	

2.2. Комиссионные торговым агентам	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	
2.3. Итого переменные коммерческие расходы, руб.	...	...	...	...	...
3. Планируемые постоянные коммерческие расходы, в том числе:	...	...	...	...	...
3.1. Реклама и продвижение товара	400	400	400	400	1600
3.2. Зарплата сбытового персонала (оклад)	1000	1000	1000	1000	4000
4. Итого коммерческие расходы начисленные	...	...	...	...	...
5. К выплате по коммерческим расходам	5900	8600	5900	8600	29000

В сумму выплат денежных средств по управленческим расходам не включены амортизационные отчисления. Все управленческие расходы оплачиваются в том же периоде, в котором они были осуществлены. ЕСН на зарплату не начисляется.

Таблица 14. Бюджет управленческих расходов (руб.)

Наименование / период	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала	3000	3000	3000	3000	12000
2. Амортизация	100	150	150	150	550
3. Командировочные расходы	200	200	200	200	800
4. Аренда	300	300	300	300	1200
5. Канцелярские расходы	100	100	100	100	400
6. Налоги, относимые на расходы (на имущество)	829	787	744	701	3060
7. Связь	200	200	200	200	800
8. Прочие	400	400	400	400	1600
9. Итого управленческие расходы начисленные	5129	5137	5094	5051	20410
10. Итого управленческие расходы уплаченные	...	...	4944	4901	19860

Покупка оборудования (см. Таблица 16 "Инвестиционный бюджет") в 1-м месяце 1-го квартала финансируется за счет кредита в размере 100 тыс. руб., который будет погашаться, начиная со 2-го квартала по 12 тыс. руб. ежеквартально (проценты по кредиту начисляются по простой ставке 12% годовых на остаток задолженности)

Таблица 15. Сводный бюджет доходов и расходов (по форме № 2)

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Доходы и расходы по обычным видам деятельности					

1.1. Выручка (нетто) от продажи продукции (за минусом НДС, акцизов и аналогичных платежей)	...	...	150000	240000	780000
1.2. Себестоимость реализованной продукции	...	...	121864	194434	631289
1.3. Валовая прибыль	...	...	28136	45566	148711
1.4. Коммерческие расходы	...	...	5900	8600	29000
1.5. Управленческие расходы	...	...	5094	5051	20410
1.6. Прибыль (убыток) от продаж	...	...	17142	31915	99301
2. Прочие доходы и расходы					
2.1. Проценты к получению	0	0	0	0	0
2.2. Проценты к уплате	...	...	2520	2160	10560
2.3. Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
2.4. Прочие операционные доходы (поступления от продажи основных средств и пр.)	0	0	0	0	0
2.5. Прочие операционные расходы	0	0	0	0	0
2.6. Внереализационные доходы (активы, полученные безвозмездно, курсовые разницы и пр.)	0	0	0	0	0
2.7. Внереализационные расходы (курсовые разницы и пр.)	0	0	0	0	0
3. Прибыль (убыток) до налогообложения (строки 1.6+2.12.2+2.3.+2.4.-2.5+2.6-2.7)	...	...	14622	29755	88741
4. Отложенные активы	0	0	0	0	0
5. Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0
6. Налог на прибыль (ставка 20%)		...	2924	5951	17748
7. Чистая прибыль	...	...	11698	23804	...
8. Дивиденды	0	0	0	0	0
9. Нераспределенная прибыль за период (строки 7 – 8)	...	...	11698	23804	70993
10. Нераспределенная прибыль нарастающим итогом с начала года	...	...	...	...	...

Таблица 15 (а). Расчет процентов по кредиту

Наименование / период (месяц)	1	2	3	Всего I квартал
Остаток кредита на начало периода	100000	100000	100000	100000

Начисленные проценты (12% год.)	1000	1000	1000	3000
Погашение основной суммы кредита	0	0	0	0
Остаток кредита на конец периода	100000	100000	100000	100000
Наименование / период (месяц)	4	5	6	Всего II квартал
Остаток кредита на начало периода	100000	96000	92000	100000
Начисленные проценты (12% год.)	1000	960	920	2880
Погашение основной суммы кредита	4000	4000	4000	12000
Остаток кредита на конец периода	96000	92000	88000	88000
Наименование / период (месяц)	7	8	9	Всего III квартал
Остаток кредита на начало периода	88000	84000	80000	88000
Начисленные проценты (12% год.)	880	840	800	2520
Погашение основной суммы кредита	4000	4000	4000	12000
Остаток кредита на конец периода	84000	80000	76000	76000
Наименование / период (месяц)	10	11	12	Всего IV квартал
Остаток кредита на начало периода	76000	72000	68000	76000
Начисленные проценты (12% год.)	760	720	680	2160
Погашение основной суммы кредита	4000	4000	4000	12000
Остаток кредита на конец периода	72000	68000	64000	64000

Предприятие планирует в 1-м месяце 1-го квартала приобрести производственное оборудование для цеха № 1 стоимостью 12 тыс. руб., – производственное оборудование для цеха № 2 стоимостью 24 тыс. руб. и офисное оборудование стоимостью 3 тыс. руб. (Приобретенное оборудование вводится в эксплуатацию в периоде приобретения, начисление амортизационных отчислений начинается в 1-го числа месяца, следующего за месяцем приобретения оборудования). Амортизация всех основных средств начисляется линейным способом

Таблица 16. Инвестиционный бюджет (руб.)

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
--	----------	----------	----------	----------	----------------------

I. Приобретение внеоборотных активов (без НДС)					
1. Оборудование А (для цеха № 1)					
1.1. Балансовая стоимость	12000	12000	12000	12000	12000
1.2. Амортизационные отчисления (срок использования - 5 лет)	...	...	...	...	...
1.3. Остаточная стоимость	...	...	...	...	...
2. Оборудование В (для цеха № 2)					
2.1. Балансовая стоимость	24000	24000	24000	24000	24000
2.2. Амортизационные отчисления (срок использования - 5 лет)	800	1200	1200	1200	4400
2.3. Остаточная стоимость	23200	22000	20800	19600	19600
3. Оборудование С (для офиса)					
3.1. Балансовая стоимость	3000	3000	3000	3000	3000
3.2. Амортизационные отчисления (срок использования - 5 лет)	100	150	150	150	550
3.3. Остаточная стоимость	2900	2750	2600	2450	2450
4. Итого приобретение внеоборотных активов и СМР:					
4.1. Балансовая стоимость	...	...	39000	39000	39000
4.2. Амортизационные отчисления	...	...	1950	1950	7150
4.3. Остаточная стоимость	...	...	31850	31850	31850
II. Реализация внеоборотных активов (без НДС)	0	0	0	0	0

Разработаем бюджет движения денежных средств, исходя из следующих условий: остаток денежных средств на начало периода планирования равен 0. Покупка оборудования в 1м месяце 1-го квартала финансируется за счет кредита в размере 100 тыс. руб., который будет погашаться, начиная со 2-го квартала по 12 тыс. руб. ежеквартально (проценты по кредиту начисляются по простой ставке 12% годовых и выплачиваются в том же периоде). Оборудование А, В и С (см. Таблица 16 "Инвестиционный бюджет") оплачивается в периоде приобретения. Уставный капитал формируется в 1-ом квартале в размере 10 тыс. руб.

Таблица 17. Бюджет движения денежных средств (руб.)

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
1. Остаток Cash на начало периода	0	...	10231	20713	0
2. Приток денежных средств					
<i>Раздел I. Операционная деятельность:</i>					
2.1. Выручка от реализации продукции (без НДС, акцизов и таможенных пошлин)	...	...	177000	213000	708000
2.2. Авансы, полученные от покупателей и заказчиков	0	0	0	0	0
2.3. Итого по разделу I.	...	...	177000	213000	708000
<i>Раздел II. Инвестиционная деятельность:</i>					
2.4. Выручка от реализации внеоборотных активов (без НДС)	0	0	0	0	0
2.5. Внереализационные доходы	0	0	0	0	0
2.6. Итого по разделу II.	0	0	0	0	0
<i>Раздел III. Финансовая деятельность:</i>					
2.7. Увеличение уставного капитала	10000	0	0	0	10000
2.8. Привлечение кредитов	100000	0	0	0	100000
2.9. Эмиссия облигаций	0	0	0	0	0
2.10. Итого по разделу III.	110000	0	0	0	110000
2.11. Итого приток (разд.I+II+III)	...	...	177000	213000	818000
3. Отток денежных средств					
<i>Раздел I. Операционная деятельность</i>					
3.1. Оплата сырья и материалов	...	...	23430	23510	88840
3.2. Прямая заработная плата	...	...	56000	72000	268000
3.3. Общепроизводственные расходы	...	...	58800	74800	279200
3.4. Коммерческие расходы	...	...	5900	8600	29000

3.5. Управленческие расходы	...	...	4944	4901	19860
3.6. Уплата налогов (на прибыль)	2993	...	2924	5951	17748
3.7. Уплата процентов	3000	...	2520	2160	10560
3.8. Итого по разделу I.	166302	...	154518	191922	713208
Раздел II. Инвестиционная деятельность					
3.9. Приобретение внеоборотных активов	...	0	0	0	...
3.10. Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
3.15. Итого по разделу II.	...	0	0	0	...
Раздел III. Финансовая деятельность					
3.11. Погашение кредитов	0	...	12000	12000	36000
3.12. Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
3.13. Выплата дивидендов	0	0	0	0	0
3.14. Итого по разделу III.	0	...	12000	12000	36000
3.15. Итого отток (разд. I + II + III)	...	...	166518	203922	788208
4. Остаток Cash на конец периода	...	...	20713	29792	29792
Справочно:					
5. Сальдо по операционной деятельности					
6. Сальдо по инвестиционной деятельности					
7. Сальдо по финансовой деятельности					
8. Изменение Cash					
9. Свободный денежный поток (FCF)					

Разработаем прогноз баланса исходя из следующих условий: уставный капитал сформирован в I-м квартале (10 тыс. руб.) и не изменяется в течение года.

Таблица 18. Прогноз баланса (руб.)

Наименование / период (квартал)	1	2	3	4	Всего 20XX г.
---------------------------------	---	---	---	---	---------------

АКТИВЫ					
Раздел I. Внеоборотные активы					
1.1. Балансовая стоимость внеоборотных активов	...	...	39000	39000	39000
1.2. Начисленный износ	...	...	5200	7150	7150
1.3. Остаточная стоимость внеоборотных активов	...	...	33800	31850	31850
1.4. Незавершенные капитальные вложения	0	0	0	0	0
1.5. Долгосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
1.6. Итого по разделу I.	...	...	33800	31850	31850
Раздел II. Оборотные активы					
2.1. Запасы сырья и материалов (прямые)	...	...	5220	4760	4760
2.2. Незавершенная продукция	0	0	0	0	0
2.3. Готовая продукция	...	...	39145	19411	19411
2.4. Дебиторская задолженность покупателей	...	...	45000	72000	72000
2.5. Авансы поставщикам за материалы	0	0	0	0	0
2.6. Векселя к получению	0	0	0	0	0
2.7. Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0	0	0
2.8. Денежные средства	...	...	20713	29792	29792
2.9. Итого по разделу II	...	...	110079	125963	125963
2.10. Итого активов	...	...	143879	157813	157813
ПАССИВЫ					
Раздел III. Источники собственных средств					
3.1. Уставный капитал	10000	10000	10000	10000	10000
3.2. Резервный капитал	0	0	0	0	0
3.3. Нераспределенная прибыль	...	...	47189	70993	70993
3.4. Итого по разделу III.	...	...	57189	80993	80993
Раздел IV. Долгосрочные обязательства	...	...	76000	64000	64000
Раздел V. Краткосрочные обязательства					
5.1. Кредиторская задолженность за материалы	...	...	10690	12820	12820
5.2. Задолженность перед поставщиками оборудования	0	0	0	0	0
5.3. Задолженность по налогам	0	0	0	0	0
5.4. Задолженность по оплате труда	0	0	0	0	0
5.5. Авансы полученные	0	0	0	0	0
5.6. Краткосрочные кредиты	0	0	0	0	0

5.7. Итого по разделу V.	...	...	10690	12820	12820
5.8. Итого пассивов	136552	...	143879	157813	157813

Задание 2

Используя данные задания 1, составьте сводный бюджет доходов и расходов в управленческом формате (Таблица 19). Подготовьте аналитическую записку для руководства предприятия, содержащей комментарии к ключевым показателям прибыли. Как Вам кажется, имеет ли достоинства управленческий формат по сравнению с форматом РСБУ (Таблица 15)?

Таблица 19. Сводный бюджет доходов и расходов (управленческий формат)

№	Наименование показателя	1	2	3	4	20XX
1.	(+) Чистая выручка от продажи продукции (<i>Sal</i>)					
2.	(–) Себестоимость реализованной продукции (<i>COGS</i>), не включая амортизацию					
3.	(=) Валовая прибыль (<i>GP</i>)					
4.	(–) Коммерческие и управленческие расходы (<i>SG&A</i>), не вкл. амортизацию					
5.	(–) Амортизация (<i>DA</i>)					
6.	(=) Операционная прибыль (<i>OP</i>)					
7.	(+) Прочие доходы (<i>OI</i>)					
8.	(–) Прочие расходы (<i>OE</i>)					
9.	(=) Прибыль до вычета процентов и налогов (<i>EBIT</i>)					
10.	(+) Процентные доходы и дивиденды (<i>FI</i>)					
11.	(–) Проценты к уплате (<i>I</i>)					
12.	(=) Прибыль до налогообложения (<i>EBT</i>)					
13.	(–) Налог на прибыль (<i>tax</i>)					
14.	(=) Чистая прибыль (<i>NP</i>)					
15.	(–) Дивиденды по привилегированным акциям (<i>Div_{PS}</i>)					
16.	(=) Прибыль к распределению (<i>EAC</i>)					
17.	(–) Дивиденды по обыкновенным акциям (<i>Div</i>)					
18.	(=) Нераспределенная прибыль (<i>RE</i>)					

Задание 3

Используя данные задания 1, рассчитайте финансовые коэффициенты бюджетных показателей деятельности предприятия в 20XX г. (Таблица 20). Подготовьте аналитическую записку для руководства предприятия, в которой вы прокомментируете значение и динамику коэф-

фициентов. Как Вам кажется, они являются приемлемыми для утверждения бюджета?

Таблица 20. Финансовые коэффициенты

Наименование / период	1	2	3	4
Ликвидность				
1. Коэффициент текущей ликвидности ($CR = CA/CL$)				
2. Чистый оборотный капитал (NWC)				
Рентабельность				
3. Маржа чистой прибыли ($NPM = NP/Sal$)				
4. Рентабельность собственного капитала ($ROE = NP/E$)				
5. Рентабельность активов ($ROA = NP/A$)				
6. Рентабельность чистых активов ($RONA = NOPAT/NA$)				
Структура капитала				
7. Коэффициент автономии (E/A)				
8. Финансовый рычаг (D/E)				
9. Уровень финансового рычага (DFL)				
Деловая активность				
10. Коэффициент оборачиваемости активов ($TAT = Sal/A$)				
11. Период оборота запасов (DSI)				
12. Период оборота дебиторской задолженности (DSO)				
13. Период оборота кредиторской задолженности (DPO)				
14. Финансовый цикл ($CCC = DSI + DSO - DPO$)				
Свободный денежный поток				
15. Операционный денежный поток (OCF)				
16. Изменение рабочего капитала (ΔWCR)				
17. Изменение внеоборотных активов (ΔNFA)				
18. Свободный денежный поток (FCF)				

Задание 4

Используя данные задания 1, составьте сводный бюджет доходов и расходов в формате маржинальной прибыли (Таблица 21). Почему прибыль до налогообложения имеет разные значения (сравните соответствующие строки в Таблица 15 и 21)? Вследствие неблагоприятных макроэкономических условий руководство предприятия обеспокоено возможным двукратным снижением спроса на продукцию. Подготовьте аналитическую записку для руководства предприятия, в которой вы обоснуете запас финансовой прочности по каждому изделию, степень влияния структуры себестоимости на величину прибыли (EBIT).

Таблица 21. Сводный бюджет доходов и расходов (формат маржинальной прибыли)

Наименование / период	1	2	3	4	20XX г.
1. Объем продаж (ед.) всего, в т.ч.					
Стол					
Шкаф					
2. Выручка (нетто) от продаж (<i>Sal</i>)					
Стол					
Шкаф					
3. Переменные затраты (прямые материалы и заработная плата, переменная часть накладных и коммерческих расходов, изменение остатков), <i>VC</i>					
Стол					
Шкаф					
4. Маржинальная прибыль (<i>MP</i>)					
Стол					
Шкаф					
5. Постоянные затраты (управленческие расходы, постоянная часть накладных и коммерческих расходов, прочие расходы), <i>FC</i>					
6. Прибыль до вычета процентов и налогов (<i>EBIT</i>)					
7. Проценты (дивиденды) к получению (<i>FI</i>)					
8. Проценты к уплате (<i>I</i>)					
9. Прибыль до налогообложения (<i>EBT</i>)					
10. Налог на прибыль (<i>tax</i>)					
11. Чистая прибыль (<i>NP</i>)					
Расчет коэффициентов					
12. Рентабельность (<i>MP/Sal</i>), %					
- Стола					
- Шкафа					
13. Уровень операционного рычага (<i>DOL</i>)					
14. Точка безубыточности (<i>BEP</i>)					
- общая					
- для Стола					
- для Шкафа					

Задание 5

Используя данные задания 1, проведите план-факт анализ производственных затрат по Столам по результатам I квартала 2009 г. Имеются следующие показатели фактического исполнения бюджета за I квартал:

Показатель	Факт	Бюджет	Отклонения
1. Объем производства, ед.	120	100	...
2. Прямые материалы, руб.:			
- ДСП	(20 руб. за 1 м)	...	...
- Сосна	(25 руб. за 1 м)	...	...
3. Прямая зарплата, руб.	(10 руб. за 1 ч/час)	...	...
4. Накладные расходы, руб.:	(=бюджет)	...	...
- Переменные			
- Постоянные	(=бюджет)	...	...
5. Итого затраты, руб.	...	...	...

Общее отклонение = _____

Отклонение по цене = _____

Отклонение в объеме = _____

Подготовьте аналитическую записку для руководства предприятия, в которой необходимо ответить на следующие вопросы и обосновать ваши комментарии к ним:

- 1) Должны ли бюджетные данные базироваться на том, что предлагалось сделать, или на том, что фактически делается?
- 2) Правильно ли, что чем меньше предприятие выпускает изделий (столов и шкафов), тем более благоприятными будут для него отклонения?
- 3) Стоит ли проводить исследование всех выявленных отклонений? По каким показателям рассматриваемого предприятия следует проводить исследования отклонений?

Примерные темы докладов и презентаций

1. Принципы современного финансового планирования.
2. Организация финансового планирования в компании: службы, функции, взаимодействие, компетенции и ответственность.
3. Информационная база системы финансового планирования
4. Технологические особенности бюджетирования.
5. Структура бюджетной системы, ее зависимость от вида деятельности компании.
6. Сравнительная характеристика классического и скользящего бюджетирования.
7. Система бюджетного управления.
8. Построение финансового плана на основе системы ЦФО.
9. Построение финансового плана на основе финансовой структуры организации.
10. Составление бюджетного регламента для организаций различных видов деятельности
11. Алгоритм составления бюджета.

12. Нормативное хозяйство в системе бюджетирования.
13. Структура и назначение блока экономических бюджетов.
14. Структура и назначение блока финансовых бюджетов.
15. Структура блока сводных бюджетов.
16. Основные задачи системы мониторинга и контроля.
17. Структура системы мониторинга и контроля.
18. Мониторинг и контроль по отклонениям – выбор системы контролируемых показателей

Примерные тестовые задания для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

1. Финансовое планирование представляет собой:
 1. установленный порядок и последовательность действий в конкретных ситуациях
 2. процесс разработки людьми конкретного плана финансовых мероприятий
 3. процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного прогнозирования
 4. нет правильного ответа
2. Задачи планирования финансов:
 1. обеспечение хозяйственного процесса необходимыми денежными средствами
 2. выявление путей наиболее рационального вложения капитала
 3. увеличение прибыли за счет экономичного использования денежных средств
 4. все вышеперечисленное
3. Финансовый план – это:
 1. Форма планового расчета, определяющая потребность
 2. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования
 3. Обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств предприятия на текущий и долгосрочный период
 4. Текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов определенных плановых бюджетов
4. Смета – это:
 1. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования
 2. Форма планового расчета; определяющая потребность
 3. Обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств предприятия на текущий и долгосрочный период
 4. Оперативный финансовый план, составленный на срок до 1 года
5. Бюджетирование – это:
 1. Форма планового расчета, определяющая потребность
 2. Текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов определенных плановых бюджетов
 3. Оперативный финансовый план, составленный на срок до 1 года

4. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования

6. Бюджетный контроль – это:

1. Оперативный финансовый план, составленный на срок до 1 года
2. Текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов определенных плановых бюджетов;
3. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования
4. Форма планового расчета, определяющая потребность

7. Бюджет – это:

1. Форма планового расчета, определяющая потребность
2. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования
3. Оперативный финансовый план, составленный на срок до 1 года, отражает расходы и поступления средств;
4. Текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов определенных плановых бюджетов

8. Объекты финансового планирования?

1. Выручка от продаж товара, прибыль на её распределение, фонды специального назначения их использования
2. Характеристика финансовых условий, доходы предприятия
3. Прогнозная финансовая отчетность, общая прибыльность в капитале
4. Бюджетные денежные средства

9. Прогноз – это...

1. Управление производственной себестоимостью выпуска отдельных видов продукции
2. Набор методов с помощью которых она реализуется на практике
3. Совокупность общих правил, принципов и методов
4. Заключение о предстоящем развитии события, т.е. результат попытки составить предвидение о будущем.

10. Особенности прогнозирования:

1. Альтернативность финансовых показателей и нормативов
2. Не ставит задачу осуществлять на практике разработанные прогнозы
3. Основывается на определенных допущениях
4. Всё вышеперечисленное

11. Финансовый прогноз – это...

1. Характеристика финансовых условий, доходы предприятия
2. Основа финансового прогнозирования на предприятии
3. Совокупность общих правил, принципов и методов
4. Выручка от продаж товара, прибыль на её распределение, фонды специального назначения их использования

12. Способы прогнозирования:

1. Бальные, метод удельной цены

2. Регрессивный, метод полных издержек
3. Компаундинг, дисконтирование
4. Метод маржинальных издержек, метод прямых затрат

13. К информационным источникам для составления финансовых планирований НЕ относятся:

1. договоры, заключаемые с потребителями продукции и поставщиками
2. сводки в экономическом еженедельнике
3. прогнозные расчеты по реализации продукции
4. принятая руководством учетная политика

14. Финансовый план должен содержать ... разделов

1. 3
2. 9
3. 4 4. 6.

15. При составлении финансового прогноза НЕ учитывается:

1. Деловая репутация. предприятия
2. расходы предприятия
3. общая потребность в капитале
4. доходы предприятия

16. Одной из задач составления финансового плана является:

1. увязка показателей производственного плана предприятия с финансовыми ресурсами
2. оценка конкурентов
3. изменение количества доходов и расходов
4. углубленное изучение деятельности предприятия

17. Управление оборотным капиталом включает:

1. управление займами
2. управление техникой безопасности на производстве
3. управление производственными планами
4. управление людскими ресурсами

18. Какой из перечисленных методов можно использовать при финансовом планировании?

1. метод долгосрочного прогнозирования
2. метод уменьшенного остатка
3. нормативный
4. линейный метод

19. Различают следующие виды финансового планирования:

1. по центрам затрат, по центрам финансовой ответственности, по центрам прибыльности
2. стратегическое, текущее, оперативное
3. попроцессное, попередельное, позаказное
4. "стандарт-кост", "директ-кост", нормативное

20. Бюджетирование и контроль затрат необходимы и возможны

1. только в коммерческих организациях
 2. только в бюджетных учреждениях
 3. только в организациях с иностранным участием
 4. как в коммерческих, так и в бюджетных организациях
21. Какие внутренние и внешние факторы влияют на качество финансового планирования?
1. порядок налогообложения;
 2. система расчетов с контрагентами;
 3. масштаб бизнеса;
 4. условия кредитования;
 5. цены на продукты и ресурсы
22. В чем состоит дилемма тактики финансового планирования?
1. выбор между безопасностью и доходностью;
 2. все перечисленное;
 3. выбор между интересами менеджеров и акционеров;
 4. выбор между ликвидностью и рентабельностью
23. В каких плановых документах отражается информация о накопленной (нераспределенной) прибыли фирмы?
1. Баланс;
 2. все перечисленное;
 3. план денежных потоков;
 4. план прибыли
24. В чем состоит требование к вертикальной структуре капитала?
1. Собственный капитал > Заемный капитал;
 2. Активы = Пассивы;
 3. Собственный капитал > Внеоборотные активы;
 4. все перечисленное
26. Более высокому удельному весу ВНА в составе имущества предприятия должен соответствовать:
1. все перечисленное;
 2. более высокая прибыль;
 3. меньшая доля собственного капитала в пассивах;
 4. большая доля собственного капитала в пассивах
27. Что может оправдать решения, ведущие к ухудшению структуры капитала (снижению финансовой устойчивости)?
1. увеличение рентабельности собственного капитала;
 2. все перечисленное;
 3. «дешевый» кредит (ставка ниже рентабельности активов);
 4. быстрое развитие бизнеса;
28. Что может оправдать решения о финансировании, которые приводят к снижению финансовой устойчивости?
1. положительный эффект финансового рычага;
 2. все перечисленное;

3. безвыходная ситуация;
4. недостаток собственных средств

29. Как может быть выражено в широком смысле условие ликвидности как задача финансового планирования?

1. притоки финансовых средств больше или равны оттокам финансовых средств ;
2. притоки финансовых средств меньше или равны оттокам финансовых средств;
3. притоки финансовых средств равны оттокам финансовых средств

30. Нормативы оборачиваемости текущих активов устанавливаются при расчете оборотного капитала в рамках прогнозирования денежных потоков на базе следующих управленческих решений:

1. на сколько дней создавать запасы сырья и материалов, готовой продукции на складе;
2. какую отсрочку платежа можно получить у поставщиков;
3. какова средняя длительность производственных процессов;
4. какую отсрочку платежа предоставлять клиентам;
5. какую можно обеспечить минимальную длительность производственных процессов

31. Какой из перечисленных ниже источников финансирования являются долгосрочным?

1. товарный кредит;
2. овердрафт;
3. собственный капитал;
4. кредиторская задолженность.

32. В каких плановых документах отражается информация о выручке, затратах, доходах и расходах фирмы?

1. Баланс;
2. БДДС;
3. БДР;
4. все перечисленное

33. В чем суть «золотого» правила финансирования?

1. Собственный капитал > Заемный капитал;
2. Выручка > Затраты;
3. Собственный капитал > Внеоборотные активы;
4. все перечисленное

34. Какой из перечисленных ниже источников относится к внутреннему финансированию?

1. Овердрафт;
2. кредиторская задолженность;
3. накопленная прибыль;
4. товарный кредит

35. Какие из перечисленных ниже позиций являются заемными источниками финансирования?

1. кредиторская задолженность;
2. уставный капитал;
3. накопленная прибыль;
4. добавочный капитал

36. Что составляет цель финансового планирования?
1. согласование денежных притоков и оттоков
 2. обеспечение ликвидности;
 3. обеспечение прибыли и рентабельности;
 4. все перечисленное;
37. Отметьте финансовое условие роста стоимости бизнеса.
1. притоки > оттоки;
 2. ставка по кредиту < рентабельности активов;
 3. выручка > затраты;
 4. все перечисленное
38. Что такое чистый денежный доход Net cash flow?
1. разница между притоками и оттоками денежных средств;
 2. разница между доходами и расходами;
 3. разница между выручкой и себестоимостью;
 4. все перечисленное

Типовые задачи для самостоятельного аудиторного и внеаудиторного решения

Задача 1.

Определите финансовое положение предприятия на конец финансового года по данным таблицы:

Показатель	Значение показателя, руб.
Запасы	30000
Дебиторская задолженность	15000
Денежные средства	5000
Краткосрочные обязательства	55000

Задача 2

Определите критерий для оценки целесообразности применения факторинга, на основе коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности, отражающего соотношение денежных средств, дебиторской и кредиторской задолженностей, если Дзф – дебиторская задолженность проданная фактору по цене Сф (стоимость услуг фактора в долях или процентах)

Задача 3

Определите целесообразность применения факторинга с точки зрения сохранения ликвидности, используя коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности в качестве критерия оценки при следующих условиях:

Остаток денежных средств на расчетном счете предприятия 6 млн. руб., сумма дебиторской задолженности 12 млн. руб., сумма краткосрочных обязательств 18 млн. руб., сумма дебиторской задолженности проданной фактору 4 млн. руб., стоимость услуг фактора 10%. Вся сумма, полученная от фактора, идет на погашение кредиторской задолженности.

Задача 4

Определите динамику финансового положения предприятия в результате погашения краткосрочной задолженности по заработной плате и страховым взносам за счет продажи части готовой продукции со склада предприятия по данным таблицы на начало периода:

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.
Денежные средства	1700
Дебиторская задолженность	3130
Запасы (в том числе готовая продукция на складе)	7570
Задолженность по зарплате персоналу	3200
Задолженность во внебюджетные фонды	960
Задолженность поставщикам	2400

Задача 5

Определите динамику финансового положения предприятия в результате погашения краткосрочной задолженности по заработной плате и страховым взносам за счет погашения части дебиторской задолженности покупателями по данным таблицы на начало периода:

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.
Денежные средства	2500
Дебиторская задолженность	10000
Запасы (в том числе готовая продукция на складе)	7500
Задолженность по зарплате персоналу	6000
Задолженность во внебюджетные фонды	1800
Задолженность поставщикам	5000

Задача 6.

Оцените динамику финансовой устойчивости предприятия по следующим данным.

Период	ПЗ, тыс. руб.	П4, тыс. руб.	Баланс, тыс. руб.
1	233	258	783
2	221	264	807

Задача 7

Как изменится финансовая устойчивость предприятия, если долгосрочные обязательства (ПЗ) увеличатся на 3%, а валюта баланса снизится на 5%. Исходные значения представлены в таблице.

ПЗ, тыс. руб.	П4, тыс. руб.	Баланс, тыс. руб.
260	364	800

Задача 8.

Как изменилась валюта баланса и финансовое положение предприятия, если Кфу снизился с 0,75 до 0,6, при условии, что $(П4+ПЗ) = 60$ тыс. руб.

Задача 9.

Охарактеризуйте динамику финансового состояния предприятия, если среднеотраслевое значение коэффициента автономии равно 0,56.

Показатель	2014	2015
Активы, тыс. руб.	12960	13220
Собственный капитал, тыс.	5600	5320

руб.		
------	--	--

Задача 10.

Проведите анализ финансового состояния предприятия по следующим показателям, используя коэффициенты автономии и финансовой устойчивости

Показатель	Величина, тыс. руб.
Собственный капитал	23150
Заемные средства	1500
Привлеченные средства	2350
Итог баланса	27000

Задача 11.

Проанализируйте динамику финансового состояния предприятия, используя коэффициент автономии

Показатель	2014	2015	2016
Собственный капитал, тыс. руб.	190 000	182 000	193 000
Итог баланса	400 000	391 000	387 000

Задача 12.

Какую долю краткосрочных обязательств предприятие может оплатить немедленно, если денежных средств – 70 тыс. руб.; краткосрочных финансовых вложений – 28 тыс. руб.; кредиторская задолженность – 106 тыс. руб., краткосрочный кредит банка – 95 тыс. руб.

Задача 13.

Наиболее ликвидные активы и краткосрочные обязательства предприятия характеризуются следующими значениями: денежные средства 8 млн. руб., краткосрочные финансовые вложения 24 млн. руб., кредиторская задолженность – 36 млн. руб., краткосрочный кредит банка – 42 млн. руб. руб. Как изменится финансовое состояние предприятия, если предприятие погасит часть кредиторской задолженности за счет краткосрочных финансовых вложений.

Задача 14.

Для анализа финансового состояния предприятия имеются следующие данные: денежные средства – 30 млн. руб. краткосрочные финансовые вложения – 60 млн. руб. кредиторская задолженность – 45 млн. руб., краткосрочный кредит банка – 75 млн. руб. Определите, улучшится ли финансовое положение предприятия, если за счет краткосрочных финансовых вложений погасить часть краткосрочных обязательств.

Задача 15

Предприятие имеет следующие финансовые показатели на начало и конец отчетного периода:

Показатели	Значения, тыс. руб.	
	Начало периода	Конец периода
Оборотные активы	1600	1800
Запасы	650	700
Краткосрочные обязательст-	200	400

ва		
----	--	--

Охарактеризовать финансовое состояние, используя значения коэффициента быстрой ликвидности.

Задача 16

Коэффициент абсолютной ликвидности предприятия в 2016-м году равен 1,7, в 2019-ом - 1,1. Также имеются данные бухгалтерского баланса:

Показатель	Значение, тыс. руб.	
	2016	2019
Краткосрочные обязательства	800	1400
Дебиторская задолженность	730	800

Охарактеризовать динамику финансового состояния с помощью коэффициента быстрой ликвидности.

Задача 17

Предприятие имеет следующие финансовые показатели по итогам 2-х отчетных периодов

Период	Собственный капитал, млн. руб.	Внеоборотные активы, млн. руб.	Оборотные активы, млн. руб.
А	261	152	250
Б	285	170	273

Охарактеризовать динамику финансового состояния, используя значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами

Задача 18

На основе данных баланса предприятия найти значение коэффициента быстрой ликвидности:

Актив	Значение, тыс. руб.		Пассив	Значение, тыс. руб.	
	2015	2016		2015	2016
1. Оборотные активы	?	?	3. Капитал и резервы	3680	3100
- Запасы	940	540	4. Долгосрочные обязательства	1050	720
2. Внеоборотные активы	2100	3760	5. Краткосрочные обязательства	?	?
Баланс	7300	6750	Баланс	7300	6750

Охарактеризовать динамику финансового состояния с помощью коэффициента быстрой ликвидности.

Задача 19

Охарактеризуйте динамику финансового состояния предприятия, используя расчет финансового рычага (финансовый леверидж), если заемный капитал на конец периода снизится на 15%, а собственный увеличится на 10%. На начало периода заемный капитал составил

8154720 руб., а собственный – 11632500 руб.

Задача 20

Определите динамику финансового положения предприятия, используя следующие показатели:

Выручка, тыс. руб.	Январь	Февраль	Март
	10 598 000	13 427 000	15 647 898
Себестоимость, тыс. руб.	5 115 025	5 205 786	5 874 908

Задача 21

Определите эффективность предпринимательской деятельности и ее динамику, если ставка по депозиту составляет 10% в год.

Показатели	2016	2019
1. Прибыль от обычной деятельности до налогообложения тыс. ден. ед.	45610	42286
2. Налог на прибыль, тыс. ден. ед.	12507	12270
3. Выручка от реализации продукции, тыс. ден. ед.	266892	242001
4. Совокупный капитал, тыс. ден. ед.	490431	500113
5. Собственный капитал, тыс. ден. ед.	383067	381743

Задача 22

Как изменится платежеспособность организации, если часть дебиторской задолженности будет продана с помощью факторинга, при следующих данных: наиболее ликвидные активы $A1 = 5$ млн. руб., быстро реализуемые активы $A2 = 10$ млн. руб., медленно реализуемые активы $A3 = 15$ млн. руб., наиболее срочные обязательства $П1 = 8$ млн. руб., краткосрочные пассивы $П2 = 12$ млн. руб., долгосрочные пассивы $П3 = 10$ млн. руб. сумма дебиторской задолженности, проданная фактору 4 млн. руб., величина процента за услуги факторинга 15%.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Организация текущего контроля успеваемости обучающихся по итогам семестра (модуля), по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017

Таблица 6 – Виды работ обучающегося, формирующие текущий контроль по дисциплине

№ п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
Измеримые виды контроля самостоятельной работы обучающихся			
1	Выполнение кейс-задания	2	8
2	Решение практико-ориентированных задач	0,5	10
3	Экспресс-опросы	0,5	4
4	Защита различных работ/презентаций по заданной теме	0,5	8
Интерактивные формы проведения занятий			
5	Посещение занятий, ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним	0,1	4

6	Активное участие в интерактивном процессе	0,1	3
7	Ответы на вопросы на семинарском занятии	0,1	3
Всего за семестр (модуль)		40	

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Компетенция	Типовые задания
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 Задание 1 При загрузке оборудования, равной 80% от проектной, доля условно-постоянных затрат в себестоимости 1 т продукции составляет 50%, а рентабельность продукции – 10%. Найти загрузку мощности, соответствующую точке безубыточности (в % от макс. мощности) Задание 2 Определить необходимое количество закупаемых материалов для обеспечения производственной программы. Дано: Производственная потребность, ед 114 840 Планируемый запас на конец периода, ед 10 200 Планируемый запас на начало периода, ед. 8 500 Задание 3 Вопрос 1: Понятие "порог рентабельности" (критическая точка, точка безубыточности) отражает: 1) отношение прибыли от реализации к выручке от реализации (без налогов) 2) выручку от реализации, при которой предприятие не имеет ни убытков, ни прибылей 3) минимально необходимую сумму выручки для возмещения постоянных затрат на производство и реализацию продукции 4) величину отношения полученной прибыли к затратам на производство 5) чистый доход предприятия в денежной форме, необходимый для расширенного воспроизводства Вопрос 2: Дисконтирование - это: 1) определение текущей стоимости будущих денежных средств 2) учет инфляции 3) определение будущей стоимости сегодняшних денег Вопрос 3: Важнейшие объекты финансового планирования: 1. выручка от продажи товаров (продукции, работ и услуг);

	2. прибыль и ее распределение; 3. взносы в государственные внебюджетные фонды; 4. объем заемных средств, привлекаемых с кредитного рынка; 5. все вышеперечисленное Вопрос 4: Основными задачами финансового планирования деятельности предприятия являются: 1. обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности; 2. определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования; 3. предоставление содержательных и точных справок клиенту по всем вопросам, возникающим в процессе выполнения договора на оказание аудиторских услуг, касающихся организации и внедрения бухгалтерского учета, составление отчетности, налогообложения, хозяйственного права, финансового анализа. 4. установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами; 5. составление управленческой отчетности и представление ее управленческому персоналу и специалистам для управления производством и принятия решений на перспективу Вопрос 5: Вставьте пропущенное слово: Периодичность, с которой в пределах горизонта планирования формируется данный бюджет, называется ... планирования. 1) сроком 2) этапом 3) стадией 4) шагом.
	2. Использует современные методы и средства для принятия эффективных финансовых решений Задание 1 Найти правильные ответы на тесты Вопрос 1: Необеспеченный валютный кредит зарубежного банка, который банк реструктурирует в ценные бумаги и продает их на рынке называют: 1. Синдицированным кредитом 2. Кредитными нотами 3. Еврооблигациями Вопрос 2: Укажите финансовый инструмент, используемый для привлечения собственного капитала: 1. Дополнительный паевой взнос 2. Эмиссия облигаций 3. Увеличение добавочного капитала 4. Лизинг Вопрос 3: Укажите наиболее вероятные последствия значительного превышения собственного капитала компании по отношению к заем-

	ному капиталу вследствие того, что компания предпочитает выпуск акций выпуску облигаций: 1. Ускорение темпов роста прибыли на одну акцию 2. Замедление темпов роста прибыли на одну акцию 3. Увеличение рыночной стоимости акций компании 4. Снижение рыночной стоимости акций компании Вопрос 4: Что понимается под источниками финансирования, которыми располагает предприятие на плановый период: 1. Собственные средства 2. Уставный капитал предприятия 3. Собственные, заемные и привлеченные средства Вопрос 5: Управленческое решение с положительной EVA (экономической добавленной стоимостью): 1. Не влияет на MVA (рыночную добавленную стоимость) 2. Приводит к уменьшению MVA (рыночной добавленной стоимости) 3. Приводит к увеличению MVA (рыночной добавленной стоимости) Задание 2. Определить текущую доходность облигаций с купонной ставкой 10% годовых и рыночной стоимостью 75% .
--	--

Примеры оценочных средств для проверки компетенций, формируемых дисциплиной

Примерный перечень вопросов к экзамену

Укажите роль финансового планирования в современной системе финансового менеджмента.

2. Рассмотрите цели и задачи финансового планирования.
3. Охарактеризуйте принципы организации процесса финансового планирования.
4. Охарактеризуйте роль плановых служб и их взаимодействие с другими управленческими подразделениями.
5. Рассмотрите структуру планово-финансовой службы.
6. Распределение полномочий и ответственности в планово-финансовой службе.
7. Проанализируйте источники информации для финансового планирования.
8. Укажите особенности сбора и обработки информации, периодичность сбора информации для целей финансового планирования.
9. Опишите основные требования к информационным источникам финансового планирования.
10. Укажите преимущества и недостатки использования технологии бюджетирования в финансовом планировании
11. Рассмотрите понятие бюджета; виды и типы бюджетов.
12. Опишите особенности стратегического, тактического и оперативного бюджетирования.

13. Рассмотрите особенности классического и скользящего бюджетирования.
14. Опишите финансовую структуру организации.
15. Охарактеризуйте виды центров финансовой ответственности (ЦФО).
16. Реформирование финансовой структуры организации.
17. Организация финансового планирования без реформирования финансовой структуры.
18. Укажите сущность бюджетного процесса.
19. Бюджетный регламент: понятие, составные элементы, порядок разработки.
20. Рассмотрите особенности структуры системы бюджетирования.
21. Охарактеризуйте систему норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования
22. Рассмотрите типовой алгоритм составления бюджета.
23. Автоматизация бюджетного процесса и функционирование системы бюджетного управления.
24. Поясните особенности прогноза объема продаж и бюджета продаж.
25. Охарактеризуйте разработку бюджета производства.
26. Укажите особенности разработки операционных бюджетов.
27. Охарактеризуйте бюджет товарных запасов.
28. Рассмотрите особенности разработки бюджета производственных затрат.
29. Рассмотрите значение и составление бюджета себестоимости.
30. Укажите состав и особенности разработки финансовых бюджетов.
31. Обоснуйте значение и необходимость составления инвестиционного бюджета.
32. Обоснуйте значение и необходимость составления бюджета расчетов с контрагентами.
33. Охарактеризуйте соотношение финансовых бюджетов и платежного календаря.
34. Рассмотрите понятие и особенности разработки мастер-бюджета.
35. Обоснуйте значение и необходимость составления плана прибыли.
36. Рассмотрите особенности составления плана движения денежных средств.
37. Опишите значение и особенности составления прогнозного баланса.
38. Рассмотрите финансово-экономическое обоснование управленческих решений на основе данных мастер-бюджета.
39. Укажите особенности организации мониторинга исполнения финансового плана.
40. Рассмотрите основные и дублирующие системы контроля исполнения финансового плана.
41. Опишите понятие отклонений, их виды, роль в системе контроля исполнения финансового плана.
42. Охарактеризуйте возможности использования скользящего бюджетирования для целей контроля.

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)

Кафедра: «Экономика и менеджмент»

Дисциплина: «Корпоративное финансовое планирование и бюджетирование»

Филиал: Тульский

Семестр/модуль: 6

Направление: «Менеджмент» Профиль: «Финансовый менеджмент»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ

1. Укажите основные направления долгосрочного финансового планирования. (15 б.)
2. Укажите особенности разработки политики управления оборотным капиталом. (15 б.)
3. Тесты (15 б.)

Вопрос 1: Показателем потенциальной возможности изменения прибыли за счет изменения структуры затрат и объема реализации является:

1. финансовый рычаг;
2. операционный рычаг; 3. сопряженный рычаг; 4. другое.

Вопрос 2 К явным относятся издержки:

1. использования ресурсов, являющихся собственностью предприятия;
2. возникающие за счет отдачи предпочтения, при наличии выбора, одному из способов осуществления хозяйственной деятельности при отказе от другого возможного способа;
3. на оплату используемых факторов производства, не являющихся собственностью предприятия;
4. связанные с реализацией продукции.

Вопрос 3: В структуре издержек обращения предприятий розничной торговли наибольший удельный вес занимают:

1. амортизация базовых средств;
2. расходы на рекламу;
3. расходы на оплату труда с отчислениями на социальные нужды;
4. транспортные расходы.

Вопрос 4: Уровень издержек обращения представляет процентное отношение:

1. издержек обращения к товарообороту по розничным ценам;
2. издержек обращения к товарообороту по покупным ценам;
3. суммы переменных издержек обращения к товарообороту;
4. суммы постоянных издержек обращения к товарообороту.

Вопрос 5: В какую группу расходов включаются штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров:

1. чрезвычайные расходы;
2. прочие расходы;
3. операционные расходы;
4. расходы по обычным видам деятельности.

4. Задача (15 б.)

Определить необходимое количество закупаемых материалов для обеспечения производственной программы.

Дано: Производственная потребность, ед. 114 840

Планируемый запас на конец периода, ед. 10 200

Планируемый запас на начало периода, ед. 8 500

7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Порядок проведения промежуточной аттестации и система оценивания результатов промежуточной аттестации по итогам семестра (модуля) по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждены приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

Порядок подготовки и защиты курсовых работ студентов, обучающихся по программам подготовки бакалавров в Финуниверситете утвержден приказом ФУ по основной деятельности № 303/о от 25.02.2014.

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

Нормативные акты

1. Федеральный закон от 13 марта 2006 года N 38-ФЗ «О рекламе» (с изменениями от 8 марта 2015 года N 50-ФЗ (Официальный интернет портал правовой информации www.pravo.gov.ru, 09.03.2015, N 0001201503090031).
2. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.92 №2300-1. (в ред. Последних законов).
3. Федеральный закон Российской Федерации «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» от 06.05.98 №70-ФЗ (в ред. Последних законов).
4. Закон Российской Федерации от 23 сентября 1992 г. № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (в ред. Последних законов).
5. Закон Российской Федерации от 9 июля 1993 г. № 5351-1 «Об авторском праве и смежных правах» (в ред. Последних законов).

Основная литература

1. Финансовое планирование и бюджетирование [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. проф. В.Н. Незамайкина. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2020. 112 с. <https://new.znaniium.com/catalog/product/1072218>
2. Корпоративные финансы [Электронный ресурс]: учебник / под ред. Е.И.Шохина. М.: КноРус, 2020. 318 с. <https://book.ru/book/932076>
3. Паштова Л.Г. Финансовое планирование в организациях [Электронный ресурс]: учебник. М.: КноРус, 2019. 274 с. <https://book.ru/book/930018>

Дополнительная литература

4. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 260 с. <https://new.znaniium.com/catalog/product/1005927>
5. Корпоративные финансы [Электронный ресурс]: учебник / под ред. М.А.Эскиндарова. М.: КноРус, 2020. 480 с. <https://book.ru/book/933960>
6. Бюджетирование: теория и практика + Электронные приложения [Электронный ресурс]: учебное пособие / под ред. Л.С. Шаховской. М.: КноРус, 2019. 412 с. <https://book.ru/book/930299>
7. Лукасевич И. Я. Финансовый менеджмент. В 2 ч. Ч.1. Основные понятия, методы и концепции [Электронный ресурс]: учебник и практикум. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2020. 377 с. <https://urait.ru/bcode/450000>

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

1. URL: <http://www.garant.ru> – информационно-правовой портал «Гарант»
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
3. Периодические издания Университета в электронном виде http://library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=efa

4. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
5. <http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>
6. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
7. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
8. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniyum.com>
9. «Деловая онлайн библиотека» издательства «Альпина Паблишер» <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
10. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основная цель освоения содержания дисциплины - получить теоретические знания в ходе лекционных занятий и семинаров, закрепить их в процессе систематической самостоятельной работы и сформировать знания, умения и владения в соответствии с компетенциями, содержащимися в рабочей программе по дисциплине:

Самостоятельная работа студента в процессе освоения дисциплины включает в себя:

- подготовку к семинарским занятиям;
- работу с электронными учебными ресурсами;
- изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине;
- написание расчетно-аналитической работы;
- написание домашнего творческого задания
- индивидуальные или групповые консультации по наиболее сложным вопросам; - участие в научно-практических конференциях и публикации своих научных материалов; - подготовка к экзамену и зачету.

Система оценивания работы студента по освоению содержания дисциплины состоит из текущего контроля и промежуточной аттестации в форме зачета и экзамена.

Оценка знаний производится по 100-балльной шкале в соответствии с критериями Финансового университета.

Общие методические указания по написанию контрольной работы

Написание контрольной работы – важный вид самостоятельной работы студента и одна из форм текущего контроля знаний. Для ее успешного выполнения студенту необходимо систематически работать с учебной, справочной и научной литературой.

Назначение контрольной работы – углубить знания студентов по дисциплине, обеспечить усвоение основных категорий дисциплины, понимание современных проблем экономической практики и умение применить знания для анализа реальной экономической и финансовой ситуации.

Объект исследования студент выбирает самостоятельно, например, в соответствии с будущей выпускной квалификационной работой и согласует с преподавателем.

Контрольная работа оформляется на стандартных листах бумаги формата А4 с одной стороны. Гарнитура шрифта – TimesNewRoman, размер шрифта – 14, межстрочный интервал – полуторный, отступ – 1,25 см. При этом соблюдаются следующие размеры полей:

- левое – 35 мм, правое – 15, верхнее и нижнее – не менее 20 мм.

Работа должна иметь титульный лист, в верхней части которого указывается наимено-

вание вуза, под ним – полное название кафедры, в центре располагается слово «Контрольная работа» и название темы. В нижнем правом углу необходимо указать ф.и.о. студента, номер группы, номер курса, номер задания и фамилию рецензента (преподавателя, ведущего занятия по дисциплине).

Нумерация страниц – сквозная, в верхнем колонтитуле посередине листа.

1. Начинать работу над выбранной темой контрольной работы следует с программы дисциплины, которая позволит определить место выбранной темы во всем курсе и подобрать необходимую для написания литературу.

3. Тему контрольной работы необходимо раскрыть в соответствии с *планом*, который выносится на вторую страницу работы.

План определяет логику изложения материала. Анализ рекомендуемой литературы позволит определить, какие именно аспекты темы и в какой последовательности обучаемый будет рассматривать в работе.

4. *Введение*, обосновывающее актуальность рассматриваемой проблемы, должно предварять основное содержание работы.

5. В *основной части*, раскрывающей содержание рассматриваемой проблемы, должны содержаться ссылки на источники, указанные в списке литературы в соответствии с ГОСТ.

6. *Заключение* является обязательным итоговым разделом контрольной работы. В нем студент обязан сформулировать выводы относительно тех положений, которые рассматривались в основной части работы.

7. В конце контрольной работы следует привести *список использованной литературы*.

8. Особое внимание следует обратить на правильное оформление работы. В основной части целесообразно выделить рассматриваемые проблемы в виде разделов или параграфов.

Объем разделов (параграфов) должен быть примерно одинаковым. Приводимые в тексте цитаты необходимо снабжать ссылками на источники, из которых они заимствованы.

9. Иллюстрации. Каждая иллюстрация должна быть привязана к тексту.

Цифровой материал следует оформлять в виде таблиц. Таблицы дают возможность выявить или показать определенные закономерности. После таблицы располагается обобщающий абзац (например, «*Из таблицы видно, что...*»).

Таблицы последовательно нумеруют арабскими цифрами. Порядковый номер таблицы необходим для ее связи с текстом. *Над правым верхним углом таблицы* помещают надпись «Таблица» с указанием ее порядкового номера (например, *Таблица 17*). Знак «№» перед первой цифрой таблицы и точка после номера не ставятся. Таблицы снабжают подробными тематическими заголовками с указанием временного периода. Название таблицы располагают над таблицей ниже надписи «Таблица» и набирают с прописной буквы.

Под таблицей делается ссылка на источник информации (например, «*Источник. Данные Росстата*»).

При переносе таблицы на следующую страницу нумерацию граф следует повторить, а справа — поместить надпись «*Продолжение таблицы*».

На все таблицы должны быть ссылки в тексте.

Другие иллюстрации (рисунки, схемы, графики, диаграммы и т.д.) обозначают надписью «Рис.», которую располагают под рисунком перед его названием (например, «*Рис.*»).

13. Динамика...»).

10. Приложения располагаются после списка использованной литературы. Каждое приложение должно начинаться со страницы с номером 1 и иметь содержательный заголовок, выполненный прописными буквами. В правом верхнем углу над заголовком прописными буквами должно быть напечатано слово «ПРИЛОЖЕНИЕ» с соответствующим порядковым номером (например, *ПРИЛОЖЕНИЕ 5*).

Работа выполняется на компьютере. Набор текста осуществляется шрифтом Times New Roman, размер шрифта 14 пт через 1,5 интервала.

На последней странице работы студент должен расписаться и поставить дату ее сдачи на проверку.

Выполненная работа сдается на кафедру «Финансы и кредит» (к. 514) своему преподавателю или лаборанту в установленные сроки. Срок проверки работы — 2 недели с момента сдачи на кафедру.

Оценка «допущена к собеседованию» предполагает подготовку студентом ответов на вопросы и замечания преподавателя. Поскольку темы дисциплины взаимосвязаны, студент должен быть готов и к ответу на сопряженные и другие дополнительные вопросы.

В случае не допуска к собеседованию студент сдает повторную работу по тому же варианту, учитывая все замечания преподавателя.

Контрольная работа не допускается к защите в случае нарушения студентом требований руководителя при написании работы, а также при обнаружении заимствований из работ, защищенных ранее.

Не допускаются к защите любые варианты работы, найденные в сети Интернет по совпадающей тематике, сканированные варианты учебников и учебных пособий.

Лучшие работы и презентации могут быть рекомендованы преподавателем к публичной защите перед студентами группы и могут быть направлены на конкурсы студенческих работ и олимпиады.

По содержанию контрольной работы проводится устное собеседование.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Антивирус Kaspersky Endpoint Security
2. Windows, Microsoft Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. информационно-образовательные ресурсы личных кабинетов обучающихся платной формы Финансового университета -<https://org.fa.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используются.

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

Образовательный процесс по учебной дисциплине осуществляется в учебных аудиториях для проведения учебных занятий. При освоении дисциплины используются технические средства мультимедийной техники аудиторий. Для проведения учебных занятий используются аудитории, оборудованные следующими техническими средствами: мультимедиа-проектором, экраном настенным или доской интерактивной с встроенной акустической системой для воспроизведения аудио файла, персональным (-ными) компьютером (-рами) с доступом к Internet-ресурсам и электронно-образовательной среде Финансового университета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения в сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронно-образовательную среду Финансового университета