

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)
Калужский филиал Финуниверситета
Кафедра «Учет и менеджмент»**

«УТВЕРЖДАЮ»

**Директор Калужского филиала
Финансового университета**



В.А. Матчинов
В.А. Матчинов

30 июня 2025 г.

Данилова Лариса Николаевна

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.01 «Экономика»
Образовательная программа «Экономика и финансы»
Очная и очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финансового университета
(протокол № 30 от 30.06.2025 г.)*

Одобрено кафедрой «Учет и менеджмент»
Калужского филиала Финансового университета
(протокол № 12 от 26 мая 2025 г.)


КАЛУГА 2025

Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Организационные и практические аспекты бюджетирования» студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», образовательная программа «Экономика и финансы» по очной и очно-заочной формам обучения.

В рабочей программе излагаются планируемые результаты освоения дисциплины, содержание дисциплины, тематика и содержание семинаров и практических занятий, технологии их проведения. В рабочей программе дисциплины приводится перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень основной и дополнительной литературы, а также ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора
по учебно-методической работе  /Орловцева О.М./
«30» июня 2025 г.

Начальник учебно-методического отдела  /Толстикова В.С./
«30» июня 2025 г.

Доцент кафедры
«Учет и менеджмент»  /Губернаторова Н.Н./
«30» июня 2025 г.

Оглавление

1. Наименование дисциплины.....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	7
5.1 Содержание дисциплины	7
5.2 Учебно-тематический план	9
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	11
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	13
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2).....	15
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	22
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	30
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	31
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	31
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)	33
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения	33
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	33
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации	33
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	33

1. Наименование дисциплины

Б.1.2.2.2.15.3. «Организационные и практические аспекты бюджетирования»

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН - 3	Способность осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, применять математические методы для решения стандартных профессиональных финансово-экономических задач, интерпретировать полученные результаты	1. Проводит сбор, обработку и статистический анализ данных для решения финансово-экономических задач.	Знать методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, основные направления формирования конкурентного преимущества организации. Уметь на основании информационной базы финансового менеджмента разрабатывать управленческие решения в области финансов.
		2. Формулирует математические постановки финансово-экономических задач, переходит от экономических постановок задач к математическим моделям.	Знать концепцию ценностно-ориентированного менеджмента, основные детерминанты стоимости компании. Уметь анализировать и прогнозировать причины изменения свободного денежного потока на фирму, изменения средневзвешенной стоимости
		3. Системно подходит к выбору математических методов и информационных технологий для решения конкретных финансово-экономических задач в профессиональной области.	Знать причины волатильности денежных потоков, управления различными видами рисков. Уметь при планировании и выработке управленческих решений учитывать волатильность денежных потоков и влияние различных видов рисков на возможности реализации стратегии развития организации.
		4. Анализирует результаты исследования математических моделей финансово-экономических задач и делает на их основании количественные и качественные выводы и рекомендации по принятию финансово-экономических решений.	Знать детерминанты формирования стоимости коммерческой организации. Уметь оценивать влияние политики формирования структуры капитала организации и политики управления денежными потоками организации на стоимость бизнеса.

ПКН - 4	Способность оценивать показатели деятельности экономических субъектов	1. Проводит анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов.	Знать: общие принципы финансового планирования и бюджетирования на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях управления Уметь: использовать финансовую, экономическую и статистическую информацию для целей финансового планирования и бюджетирования
		2. Рассчитывает и интерпретирует показатели деятельности экономических субъектов.	Знать: современные методы финансового планирования и бюджетирования Уметь: выбрать оптимальный метод финансового планирования и бюджетирования для наиболее эффективного решения поставленной задачи
ПКП - 4	Способность рассчитывать, анализировать и интерпретировать информацию необходимую для выявления тенденций в функционировании и развитии и финансового сектора и хозяйствующих субъектов	1. Решает проектные и финансово-экономические задачи в профессиональной деятельности.	Знать: основы управленческого учета и его роль в бюджетном планировании Уметь: собирать необходимую информацию для разработки планов и бюджетов в подразделениях организации и за ее пределами
		2. Демонстрирует владение отдельными инструментами и методами финтех для решения профессиональных задач на макро-и макроуровне, в том числе, на уровне финансового риска.	Знать: основную терминологию планирования и бюджетирования деятельности организации Уметь: разрабатывать бюджеты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений
ПКП - 5	Способности анализировать и оценивать риски денежно-кредитной и финансовой сферы, разрабатывать и осуществлять мероприятия по их снижению, оценивать эффективность	1. Демонстрирует способность понимать сущность и природу рисков денежно-кредитной и финансовой сферы.	Знать:- основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне и связанных с планированием и бюджетированием; - методы анализа и оценки риска предпринимательской деятельности. Уметь: - выполнять необходимые для Составления экономических разделов планов и бюджетов расчеты, обосновывать их и представлять

	использования финансовых инструментов для минимизации финансовых потерь как на макроуровне, так и в деятельности финансово-кредитных институтов, финансовых органов, публично-правовых образований	2. Владеет методами анализа и оценки рисков деятельности организаций (включая финансово-кредитные организации), финансовых органов, публично-правовых образований и предлагает решения по их минимизации в контексте достижения финансовой стабильности.	Знать: - приемы и методы риск-менеджмента, возможности их применения в процессе планирования и бюджетирования. Уметь: - анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; - выбрать оптимальный метод планирования и бюджетирования для наиболее эффективного решения поставленной задачи.
		3. Применяет финансовые инструменты для минимизации потерь финансово-кредитных институтов, финансовых органов, публично-правовых образований.	Знать: основные методы сбора, анализа, обработки и представления информации, способы формализации цели и методы её достижения Уметь: анализировать, обобщать и структурировать экономическую информацию, ставить цель и формулировать задачи по её достижению

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Организационные и практические аспекты бюджетирования» входит в модуль дисциплин по выбору направленности программы бакалавриат «Экономика и финансы» направления подготовки 38.03.01 «Экономика».

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)	Семестр 8 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	108/108 (3 з/е)	108	108
Контактная работа - Аудиторные занятия	34/24	34	24
Лекции	16/8	16	8
Семинары, практические занятия	18/16	18	16
Самостоятельная работа	74/84	74	84
Вид текущего контроля	Контрольная работа		
Вид промежуточной аттестации	Зачет		

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

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента. Современный финансовый менеджмент: управление финансами, ориентированное на стоимость. Место бюджетирования в управлении финансами. Центры финансовой ответственности.

Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости. Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента. Капитальный бюджет, его формирование и роль управления финансами.

Тема 2. Виды бюджетов и методы их составления.

Составные элементы системы бюджетирования. Технология, организация, автоматизация бюджетирования. Методы бюджетирования: метод «снизу вверх» и «сверху вниз», сравнительная характеристика. Комплексный метод бюджетирования. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков.

Тема 3. Финансовая структура организации.

Финансовая структура организации и ее компоненты. Использование матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций. Описание бизнес-процессов «как есть». Выявление «узких мест» и дублирующихся функций в действующей модели бизнес-процессов.

Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Описание бизнес-функций «как должно быть». Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени и информации. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.

Тема 4. Процесс бюджетирования и его основные этапы.

Общая схема процесса бюджетирования. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. Цикл планирования и его основные компоненты. Миссия и стратегия, финансовая и учетная политика организации, как основы бюджетирования.

Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты.

Проблемы консолидации. Цикл учета и контроля исполнения бюджета. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. Директ-костинг, стандарт-костинг, ABC-костинг. Кодировка статей доходов и расходов как основополагающий фактор бюджетирования.

Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета. Оперативный учет и анализ отклонений. Контроль исполнения бюджета организации. Корректировка значений управляющих показателей.

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

Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Влияние типа финансовой структуры на показатели бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности.

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

Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Особенности формирования бюджета закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет – основные показатели и порядок составления.

Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС.

Бюджет доходов и расходов (БДР). Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР.

Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. Финансовый анализ в системе бюджетирования.

Тема 6. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования.

Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть». Документы цикла планирования.

Регламент их составления, согласования и утверждения. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации.

Организация бюджетирования. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования.

Ответственность должностных лиц. Должностные инструкции. Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании. Бюджетный регламент.

Тема 7. Автоматизация бюджетирования.

Принципы автоматизации бюджетирования. Компьютерная логика формирования информации. Требования к программному обеспечению.

Обзор отечественных и зарубежных систем автоматизации управления ресурсами и финансами: локальные системы, финансово-управленческие системы, интегрированные системы управления ресурсами. Перспективы реализации методов бюджетирования в отечественных и зарубежных программно-аналитических системах.

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемо сти
		Всего	Контактная работа- Аудиторная работа			Самост оательн ая работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практичес кие занятия		
1.	Тема 1. Бюджетирование как инструмент Финансового менеджмента	14/15	4/3	2/1	2/2	10/12	Лекция-дискуссия Занятие - развернутая беседа с обсуждением докладов
2.	Тема 2. Виды бюджетов и методы их составления	17/17	6/5	3/2	3/3	11/12	Занятие - развернутая беседа с обсуждением докладов

3	Тема 3. Финансовая структура организации.	14/15	4/3	2/1	2/2	10/12	Лекция с разбором конкретных ситуаций. Занятие - развернутая беседа с обсуждением докладов
4	Тема 4. Процесс бюджетирования и его основные этапы.	16/15	5/3	2/1	3/2	11/12	Лекция с разбором конкретных ситуаций. Занятие-дискуссия, выполнение практических заданий
5	Тема 5. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов.	14/15	4/3	2/1	2/2	10/12	Лекция-визуализация Занятие - развернутая беседа с обсуждением докладов
6	Тема 6. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования.	16/15	5/3	2/1	3/2	11/12	Лекция-визуализация Занятие - развернутая беседа с обсуждением докладов
7	Тема 7. Автоматизация бюджетирования.	17/16	6/4	3/1	3/3	11/12	Лекция с разбором конкретных ситуаций. Занятие-дискуссия, выполнение практических заданий
	В целом по дисциплине	108/108	34/24	16/8	18/16	74/84	Согласно учебному плану
	Итого в %	100/100	31/22	15/7	16/15	69/78	-

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

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. Бюджетирование как инструмент Финансового менеджмента	1. Роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования. 2. Принципы бюджетирования. 3. Субъект, объект, предмет бюджетирования. 4. Характерные черты бюджетирования. Источники: Основная литература: 1; 2 Дополнительная литература: 1	Устный опрос, обсуждение дискуссионных проблем.
Тема 2. Виды бюджетов и методы их составления	2. Классификация бюджетов предприятия. 3. Порядок разработки бюджетов. 4. Организация системы бюджетирования на предприятии. Источники: Основная литература: 1; 2 Дополнительная литература: 1	Устный опрос, обсуждение дискуссионных проблем, решение тестов и задач.
Тема 3. Финансовая структура организации.	1. Финансовая структура организации и ее компоненты. 2. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. 3. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. 4. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций. 5. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. 6. Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры. 7. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени и информации. 8. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.	Устный опрос, обсуждение дискуссионных проблем, решение тестов и задач.

<p>Тема 4. Процесс бюджетирования и его основные этапы.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общая схема процесса бюджетирования. 2. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. 3. Цикл планирования и его основные компоненты. 4. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. 5. Этапы составления системы плановых бюджетов. 6. Проблемы консолидации. 7. Цикл учета и контроля исполнения бюджета. 8. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. 9. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. 10. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета. 11. Оперативный учет и анализ отклонений. 12. Контроль исполнения бюджета организации. <p>Источники: Основная литература: 1; 2 Дополнительная литература: 1</p>	<p>Устный опрос, обсуждение дискуссионных проблем, решение тестов и задач.</p>
<p>Тема 5. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. 2. Бюджеты производственных затрат. 3. Виды производственных бюджетов и их модификации. 4. Отраслевые особенности производственных бюджетов. 5. Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов. 6. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет. 7. Бюджет движения денежных средств (БДДС). 8. Бюджет доходов и расходов (БДР). 9. Управление стоимостью на основе БДР. 10. Бюджет балансового листа (ББЛ). 11. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. 12. Финансовый анализ в системе бюджетирования. <p>Источники: Основная литература: 1; 2</p>	<p>Устный опрос, обсуждение дискуссионных проблем, решение тестов и задач.</p>

Тема 6. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования.	1. Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть». 2. Документы цикла планирования. 3. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования. 4. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации. 5. Организация бюджетирования. 6. Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования. 7. Ответственность должностных лиц. 8. Должностные инструкции. 9. Стандарты предприятия. 10. Положение о бюджетировании. 11. Бюджетный регламент. Источники: Основная литература: 1; 2 Дополнительная литература: 1	Устный опрос, обсуждение дискуссионных проблем, решение тестов и задач.
Тема 7. Автоматизация бюджетирования.	1. Принципы автоматизации бюджетирования. 2. Компьютерная логика формирования информации. 3. Требования к программному обеспечению. 4. Обзор отечественных и зарубежных систем автоматизации управления ресурсами и финансами: локальные системы, финансово-управленческие системы, интегрированные системы управления ресурсами. 5. Перспективы реализации методов бюджетирования в отечественных и зарубежных программно-аналитических системах. Источники: Основная литература: 1; 2 Дополнительная литература: 1	Устный опрос, обсуждение дискуссионных проблем, решение тестов и 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 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Бюджетирование как инструмент Финансового менеджмента	Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости. Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента. Капитальный бюджет, его формирование и роль управления финансами.	1. Работа с учебной литературой, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка на основе изучения научной литературы дискуссионных вопросов

Тема 2. Виды бюджетов и методы их составления	Составные элементы системы бюджетирования. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков.	1. Работа с учебной литературой, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка на основе изучения научной литературы дискуссионных вопросов для обсуждения.
Тема 3. Финансовая структура организации.	Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Описание бизнес-процессов «как есть». Выявление «узких мест» и дублирующихся функций в действующей модели бизнес-процессов. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Описание бизнес-функций «как должно быть». Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат.	1. Работа с учебной литературой, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка на основе изучения научной литературы дискуссионных вопросов для обсуждения.
Тема 4. Процесс бюджетирования и его основные этапы.	Цикл учета и контроля исполнения бюджета. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. Директ-костинг, стандарт-костинг, АВС-костинг. Кодировка статей доходов и расходов как основополагающий фактор бюджетирования. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета. Оперативный учет и анализ отклонений. Контроль исполнения бюджета организации. Корректировка значений управляющих показателей.	1. Работа с учебной литературой, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка на основе изучения научной литературы дискуссионных вопросов для обсуждения.
Тема 5. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов.	Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР). Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. Финансовый анализ в системе бюджетирования.	1. Работа с учебной литературой, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка на основе изучения научной литературы дискуссионных вопросов для обсуждения.

Тема 6. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования.	Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть». Документы цикла планирования. Регламент их составления, согласования и утверждения. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации. Ответственность должностных лиц. Должностные инструкции. Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании. Бюджетный регламент.	1. Работа с учебной литературой, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка на основе изучения научной литературы дискуссионных вопросов для обсуждения.
Тема 7. Автоматизация бюджетирования.	Принципы автоматизации бюджетирования. Компьютерная логика формирования информации. Обзор отечественных и зарубежных систем автоматизации управления ресурсами и финансами: локальные системы, финансово-управленческие системы, интегрированные системы управления ресурсами. Перспективы реализации методов бюджетирования в отечественных и зарубежных программно-аналитических системах.	1. Работа с учебной литературой, Интернет-ресурсами. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Подготовка на основе изучения научной литературы дискуссионных вопросов для обсуждения.

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

Тестовые задания

1. Какой способ калькуляции лежит в основе бюджетирования?

- а) по процессной калькуляции;
- б) калькуляция по полным затратам;
- в) нормативная калькуляция
- г) калькуляция по фактическим затратам.

2. На следующий квартал частному детскому саду установлен суммарный бюджет затрат в 600 000 руб., основанный на плановом уровне наполняемости групп, не превышающем 80 %. В составе запланированных затрат – 60 % являются постоянными, 40 % - переменными, прямо пропорциональными наполняемости. Каков бюджет детского сада для уровня наполняемости 84 %?

- а) 612 000 руб.;
- б) 618 000 руб.;
- в) 624 000 руб.;
- г) 630 000 руб.

3. Компания произвела в данном году 200 000 ед. продукции. Общепроизводственные затраты составили 400 000 у.е., из них 180 у.е. составили постоянные затраты. Предполагается, что никаких изменений в используемых производственных методах и ценах не произойдет. Общие бюджетные затраты для производства 230 000 ед. продукции в следующем году составят:

- а) 433 000 у.е.;
- б) 460 000 у.е.;
- в) 560 000 у.е.;
- г) 430 000 у.е.

4. Вашей организацией производится один вид продукции, продаваемый по цене 25 руб. за единицу. Переменные затраты составили на единицу продукции 20 руб., постоянные затраты – 48 000 руб. Определить число единиц продукции, которое нужно реализовать фирме для получения прибыли в 2000 руб.

- а) 6000 ед.;
- б) 8000 ед.;
- в) 10 000 ед.;
- г) 11 000 ед.

5. Компания планирует продать 200 000 единиц продукции. Постоянные затраты 400 000 у.е., а переменные составляют 60 % от цены продажи. Какой должна быть цена за единицу для того, чтобы иметь операционную прибыль 100 000 у.е.?

- а) 6 у.е.;
- б) 20 у.е.;
- в) 14,5 у.е.;
- г) 6,25 у.е.

6. Генеральный бюджет - это:

- а) совокупность планов, составленных для организации в целом;
- б) совокупность планов, составленных для основных структурных подразделений прогнозного организации;
- в) совокупность планов, составления для центра прибыли;
- г) совокупность планов, предназначенных для составления отчета о прибылях и убытках.

7. Процедура бюджетирования начинается с составления:

- а) бюджета производства;
- б) бюджета продаж;
- в) бюджета инвестиций;
- г) прогнозного бухгалтерского баланса.

8. В состав финансового плана организации входит:

- а) бюджет производства;
- б) бюджет коммерческо-сбытовых расходов;
- в) бюджет материальных и трудовых ресурсов;
- г) бюджет инвестиций.

9. Бюджет закупок материалов составляется на основе:

- а) бюджета производства;
- б) бюджета продаж;
- в) бюджета материальных затрат;
- г) прогнозного отчета о прибылях и убытках.

10. Принятый план является:

- а) тактикой организации;
- б) стратегией выполнения;
- в) отражением истории организации;
- г) не обязательным для организации.

11. Выполнение плана является:

- а) тактикой организации;
- б) стратегией организации;
- в) необязательным мероприятием;

г) предметом обсуждения с налоговыми органами.

12. В список возможных отчетов для центра затрат входят данные:

- а) бюджета денежных средств;
- б) бюджета инвестиций;
- в) прогнозного бухгалтерского баланса;
- г) бюджета производства.

13. В список возможных отчетов для центра продаж входят данные:

- а) бюджета денежных средств;
- б) бюджета доходов;
- в) бюджета производства;
- г) прогнозного бухгалтерского баланса.

14. В список возможных отчетов для центра прибыли входят данные:

- а) бюджета инвестиций;
- б) бюджета денежных средств;
- в) прогнозного бухгалтерского баланса;
- г) прогнозного отчета о прибылях и убытках.

15. В список возможных отчетов для центра инвестиций входят данные:

- а) бюджета инвестиций;
- б) бюджета денежных средств;
- в) прогнозного отчета о прибылях и убытках;
- г) все перечисленные бюджеты.

16. Статический бюджет рассчитывается на:

- а) конкретный уровень деловой активности;
- б) несколько вариантов факторного деловой активности;
- в) применение комплексного анализа хозяйственной деятельности;
- г) применение анализа хозяйственной деятельности.

17. Гибкий бюджет предусматривает:

- а) конкретный уровень деловой активности;
- б) несколько вариантов деловой активности;
- в) сравнение только абсолютных значений показателей в денежном выражении;
- г) сравнение только абсолютных значений показателей в процентном отношении.

18. Внутрихозяйственное планирование по объему решаемых задач:

- а) ниже уровня бизнес-планов;
- б) выше уровня бизнес-планов;
- в) равняется уровню бизнес-планов;
- г) ограничивается составлением операционных бюджетов.

19. Организации торговли составляют следующие бюджеты:

- а) бюджета денежных средств;
- б) бюджета инвестиций;
- в) прогнозного бухгалтерского баланса;
- г) все ответы верны.

Задания для проверочной работы

Вариант №1

1. Сущность финансового менеджмента. Роль в обеспечении эффективного функционирования предприятия.
2. Операционный анализ. Характеристика ключевых элементов операционного анализа.

3. Задача:

На счете в банке 3 млн. рублей. Банк плати 20% годовых. Предлагается войти всем капиталом в организацию венчурного предприятия. Представленные расчеты показывают, что через 6 лет ваш капитал утроится. Стоит ли принимать это предложение?

Вариант №2

1. Основные принципы и функции финансового менеджмента.
2. Управление финансами. Модель Уилсона, границы ее применения.

3. Задача:

Предприятие может увеличить выручку на 10% (с 40,0 тыс.руб до 44,0 тыс.руб.). Переменные издержки составляют 31 тыс.руб. Постоянные – 3,0 тыс. руб. Определить новую сумму прибыли: а) традиционно; б) через воздействие операционного расчета.

Вариант №3

1. Цели и задачи финансового менеджмента.
2. Управление оборотным капиталом коммерческой организации.

3. Задача:

Условно постоянные затраты составляют 25,0 млн. рублей. Цена единицы продукции 500 рублей. Переменные затраты на единицу продукции составляют 350 рублей. Определить порог рентабельности.

Вариант №4

1. Принятие финансовых решений в условиях инфляции.
2. Управление процессами профилактики банкротства. Методы и модели оценки вероятности банкротства.

3. Задача:

Определить эффект финансового рычага и сделать соответствующие выводы, если: актив предприятия 40,0 млн. руб.; пассив – 40,0 млн. руб., в том числе заемные средства 20,0 млн. рублей. Чистая прибыль 4,2 млн. рублей; финансовые издержки по задолженности составляют 2,78 млн. рублей.

Вариант №5

1. Временная ценность денег. Учет временного фактора в принятии финансовых решений.
2. Модель Баулюля и Миллера-Орра. Использование в управлении денежными потоками.

3. Задача:

Выручка от реализации составляет 10 тыс. долларов. Затраты – 8 тыс. долларов, в том числе постоянные – 3 тыс. долларов. Есть возможность увеличить объем продаж на 20%. Однако, это потребует арендования оборудования на 2 тыс. долларов. Стоит ли принимать это решение?

Вариант №6

1. Финансовый риск. Алгоритм управления рисками.

2. Управление прибылью предприятия.

3. Задача:

Определить оборачиваемость оборотных активов (в днях) и величину дополнительного привлеченных в оборот средств. Если в прошлом году период оборота составил 150 дней.

Вариант №7

1. Планирование финансовых показателей коммерческой организации.

2. Методы и модели оценки инвестиций.

3. Задача:

В первый год выручка предприятия составила 15000 тыс. рублей; переменные затраты 11000 тыс. рублей, постоянные – 2000 тыс. рублей. В следующем году планируется снижение выручки от реализации до 10000 тыс. рублей. Определить, как изменится прибыль предприятия.

Вариант №8

1. Сущность, задачи и функции финансового менеджмента.

2. Маржинальный доход, точка безубыточности предприятия, ее расчет.

3. Задача:

Инвестиции в проект составляют 15000 тыс. рублей. Через два года проект принесёт 20000 тыс. рублей чистых денежных поступлений. Какова доходность проекта (индекс доходности)?

Вариант №9

1. Объекты, субъекты и инструменты финансового менеджмента.

2. Управление затратами на предприятии. Содержание, цели, методы.

3. Задача:

Денежная ставка дохода 19,84%. Инфляция 12%. Какова ставка реального дохода?

Вариант № 10

1. Управление основным капиталом коммерческой организации.

2. Краткосрочная и долгосрочная политика предприятия (сравнительный анализ).

3. Задача:

По представленным данным определите продолжительность операционного и финансового циклов предприятия:

Выручка от реализации – 4509 тыс. рублей,

Себестоимость реализованной продукции – 1800 тыс. рублей.

Материально-производственные запасы – 1274 тыс. рублей.

Дебиторская задолженность – 490 тыс. рублей.

Кредиторская задолженность – 242 тыс. рублей.

Задания для решения кейс-задания

Кейс 1. «Постановка системы финансово-экономического планирования и бюджетирования производственного предприятия»

Корпоративный заказчик

Заказчик по проекту - крупный российский комбинат, осуществляющий строительство типовых серийных жилых домов.

Форма собственности - открытое акционерное общество.

Комбинат существует в Москве уже более 45 лет, где им построено уже более 1 млн. кв. м. жилья. Это крупнейший городской инвестор, участвующий в программе замены пятиэтажного фонда столицы. Высокая производительность достигается за счёт использования новейших технологий и чёткой организации труда, комбинат строит около 80 квартир в день.

В настоящее время в состав комбината входят следующие подразделения:

- Четыре завода ЖБК, основное производство которых - наружные и внутренние стеновые панели, лифтовые шахты, панели кровли, эркеры домов серии П-44Т, лестничные марши и площадки, плиты и ограждения лоджий и балконов, объемные санитарно-технические кабины, вентиляционные блоки, блоки инженерных коммуникаций, товарная арматура, закладные детали

- Управление производственно-технологической комплектации, созданное для обеспечения заводов и строительных площадок комбината оборудованием и материалами, не выпускающими ЖБК в полном объеме

- Управление подготовки строительного производства и инвестиций, созданное для формирования текущих и перспективных строительных и инвестиционных программ

- Пять монтажных управлений, выполняющих основную работу непосредственно по строительству домов

- Другие подразделения (СУ, проектно-конструкторское и технологическое управление, прочие)

Все структуры комбината, созданные изначально, и создаваемые по мере необходимости впоследствии, составляют единую технологическую цепочку, и являются единым комплексом по производству и строительству массового жилья. Однако, прогнозировать на перспективу график монтажа и себестоимость строительства, отслеживать затраты всех производств, в том числе стороннюю отгрузку, рассчитывать доходы от строительно-монтажных работ - задача достаточно сложная.

Как уже было отмечено выше, комбинат является не только исполнителем строительно-монтажных работ, но так же и инвестором. Как реально оценить стоимость строительно-монтажных работ на перспективу, как при этом обосновать все затраты строительства? **Заказчик обратился с этими вопросами к бизнес-консультантам.**

Кейс 2. Реализация функции мотивации в практике компании

Кейс Компания «Триал» производит детские спортивные комплексы трех модификаций – «Малыш», «Спорт», «Базовая». Продажи осуществляются в пропорции 1:2:4. Цены реализации составляют 2150 руб., 2500 руб., 3000 руб. соответственно. Каждое изделие состоит из металлического каркаса, который дополняется различными компонентами в следующих количествах (табл. 3).

Таблица 3 Комплекующие для производства изделий

	Каркас, ед.	Компонент 1, ед	Компонент 2, ед	Компонент 3, ед	Переменные накладные расходы, руб.
«Малыш»	1	5	1	4	50
«Спорт»	1	1	7	5	40
«Базовая»	1	3	5	1	35
Цена за единицу, руб.	200	80	50	30	

При производстве каждой модели затрачивается следующее количество рабочего времени, ч (табл. 4):

Таблица 4: Бюджет рабочего времени

	В производстве	В сборке
«Малыш»	2	2
«Спорт»	1,5	2
«Базовая»	1,5	3

Труд производственных рабочих оплачивается по ставке 60 руб./ч., труд рабочих на сборке 45 руб./ч. Продолжительность рабочей недели (производительное время) – 39 ч за пять рабочих дней. На конец текущего года ожидаются следующие запасы готовой продукции и комплектующих (запасов незавершенного производства нет), ед. (табл. 5).

Таблица 5 Запасы готовой продукции и комплектующих

«Малыш»	130	Каркас	420
«Спорт»	170	Компонент 1	1200
«Базовая»	260	Компонент 2	2200
		Компонент 3	1400

В процессе планирования на следующий год определены следующие характеристики бюджетов:

1. Год разделен на 13 четырехнедельных периодов;
2. В течении периода 1 ожидается реализация в размере 1/13 годового объема продаж, который позволит получить по итогам года 2100 тыс. руб. прибыли до вычета процентов и налогов;
3. С начала года планируется изменить политику в области управления оборотными средствами, ускорив их оборот, что позволит снизить запасы как комплектующих, так и годовой продукции на складе и, как следствие этого, затраты на их поддержание. Предполагается, что в течение периода 1 темпы производства и закупок комплектующих снизятся на 10%, а через полгода объемы запасов будут доведены до величины недельных потребностей производства и продаж.

На следующий год постоянные накладные расходы запланированы в объеме: производственные – 3980 тыс. руб., коммерческие – 1410 тыс. руб., административные – 2026 тыс. руб. Все они являются затратами периода и распределяются в течении года равномерно.

Требуется:

1. Провести аналитический расчет удельного вклада и определить объем продаж;
2. Составить бюджет продаж готовой продукции;
3. Составить бюджет производства.

«Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры»).

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

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.

Приблизительный перечень вопросов для подготовки зачету

1. Дать определение формализации как характеристики бюджета
2. Стадии бюджетного процесса и бюджетного цикла, их краткая характеристика
3. Правила бюджетирования
4. Положение о бюджетировании на предприятии: структура, значение для деятельности компании
5. Бюджетный регламент
6. Финансовая структура предприятия.
7. Центры финансовой ответственности.
8. Понятие центров прибыли, доходов и затрат на предприятии.
9. Система целей бюджетирования.
10. Бюджетный цикл и бюджетный период.
11. Задачи бюджетирования.
12. Инфраструктура бюджетного процесса.
13. Виды бюджетов: глобальный, статический, гибкий, скользящий.
14. Основные формы бюджетов.
15. Операционные бюджеты;
16. Финансовые бюджеты;
17. Взаимосвязь бюджетов.
18. Определяющие характеристики бюджета компании: централизация, формализация, сквозной характер.
19. Стадии бюджетного периода.
20. Алгоритм построения бюджетов.

21. Методы построения бюджетов.
22. Построение бюджета продаж.
23. Построение бюджета закупок.
24. Определения потребности в основных материалах по видам продукции.
25. Бюджет расходов на персонал.
26. Определение потребности во вспомогательных материалах.
27. Расчет себестоимости списания материальных оборотных средств в производство.
- Калькуляция бюджета основных материалов.
28. Определение бюджета общепроизводственных расходов
29. Калькуляция производственных затрат и бюджета прямых коммерческих расходов
30. Калькуляция бюджета постоянных расходов
31. Калькуляция себестоимости реализации по видам продукции. Определение прямой рентабельности и маржинального дохода по видам продукции.
32. Составление отчета о прибылях и убытках.
33. Составление проекта инвестиционного бюджета
34. Составление бюджета движение денежных средств.
35. Построение прогнозного баланса
36. Бюджетная политика
37. Сущность и функции управления бюджетной системой
38. Бюджетное планирование
39. Бюджетное прогнозирование
40. Бюджетное регулирование
41. Бюджетный механизм
42. Сущность бюджетирования
43. Система бюджетирования
44. Объекты бюджетирования
45. Задачи бюджетирования
46. Назначение бюджетирования во взаимосвязи с целями компании
47. Состав и функции бюджетного комитета
48. Проблемы бюджетирования на предприятии
49. Информационное обеспечение системы бюджетирования
50. Принципы эффективного бюджетирования
51. Автоматизация бюджетирования на предприятии
52. Классификация бюджетов
53. Формирование основного бюджета
54. Бюджетный цикл
55. Структура основного бюджета
56. Бюджетный регламент
57. Бюджетный период и минимальный бюджетный период
58. Бюджет продаж
59. Бюджет запасов готовой продукции
60. Бюджет производства
61. Бюджет прямых материальных затрат

62. Бюджет прямых затрат труда
 63. Бюджет общепроизводственных расходов
 64. Бюджет накладных коммерческих и управленческих расходов
 65. Бюджет производственных затрат
 66. Бюджет движения денежных средств
 67. Бюджет доходов и расходов
 68. Расчетный баланс
 70. Бюджетный контроль, формы, виды контроля и связи между ними

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания																																	
ПКН-3 Способность осуществлять сбор, обработку и статистический анализ данных, применять математические методы для решения стандартных профессиональных финансово-экономических задач, интерпретировать полученные результаты	1.Проводит сбор, обработку и статистический анализ данных для решения финансово-экономических задач.	Знать методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, основные направления формирования конкурентного преимущества организации. Уметь на основании информационной базы финансового менеджмента разрабатывать управленческие решения в области финансов.	Задание 1. Составьте алгоритм расчета показателей EBIT, EBITDA, NOPAT. Указать возможные корректировки к стандартным показателям. Задание 2. Вычислите нормативным методом планируемую амортизацию оборудования за январь следующего года методом суммы чисел лет срока полезного использования. Оборудование используется второй год. Срок полезного использования основных средств 5 лет. Первоначальная стоимость оборудования 500 тыс. руб. <div style="text-align: center;">Баланс</div> <table><tr><th></th><th>Отчетный период</th><th>Прогнозный период</th></tr><tr><td>Актив</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Внеоборотные активы</td><td>2,5</td><td></td></tr><tr><td>Оборотные активы</td><td>4,5</td><td></td></tr><tr><td>Итого</td><td>7,0</td><td></td></tr><tr><td>Пассив</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Уставный капитал</td><td>2,3</td><td></td></tr><tr><td>Нераспределенная прибыль</td><td>1,2</td><td></td></tr><tr><td>Долгосрочные пассивы</td><td>2,5</td><td></td></tr><tr><td>Краткосрочные пассивы</td><td>1,0</td><td></td></tr><tr><td>Итого</td><td>7,0</td><td></td></tr></table>		Отчетный период	Прогнозный период	Актив			Внеоборотные активы	2,5		Оборотные активы	4,5		Итого	7,0		Пассив			Уставный капитал	2,3		Нераспределенная прибыль	1,2		Долгосрочные пассивы	2,5		Краткосрочные пассивы	1,0		Итого	7,0	
		Отчетный период	Прогнозный период																																	
Актив																																				
Внеоборотные активы	2,5																																			
Оборотные активы	4,5																																			
Итого	7,0																																			
Пассив																																				
Уставный капитал	2,3																																			
Нераспределенная прибыль	1,2																																			
Долгосрочные пассивы	2,5																																			
Краткосрочные пассивы	1,0																																			
Итого	7,0																																			
	2. Формулирует математические постановки финансово-экономических задач, переходит от экономических постановок задач к математическим моделям.	Знать концепцию ценностно-ориентированного менеджмента, основные детерминанты стоимости компании. Уметь анализировать и прогнозировать причины изменения свободного денежного потока на фирму, изменения средневзвешенной стоимости привлечения	Задание 1. Выручка предприятия за отчетный период – 20 тыс. руб., рентабельность продаж – 5%, доля чистой прибыли, выплачиваемая в виде дивидендов – 50%. Предприятие планирует увеличить объемы реализации на 20%. Рассчитать потребность в дополнительном финансировании при условии,																																	

		капитала компании.	<p>что производственные мощности предприятия загружены не полностью и для увеличения прироста продаж не требуется увеличения внеоборотных активов.</p> <p>Прогноз поступлений</p> <table border="1"> <tr> <th>Продажи</th><th colspan="3">Поступления денежных средств</th></tr> <tr> <td></td><td>январь</td><td>февраль</td><td>март</td></tr> <tr> <td>Ноябрь</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Декабрь</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Январь</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Февраль</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Март</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Итого</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Продажи	Поступления денежных средств				январь	февраль	март	Ноябрь				Декабрь				Январь				Февраль				Март				Итого			
Продажи	Поступления денежных средств																																		
	январь	февраль	март																																
Ноябрь																																			
Декабрь																																			
Январь																																			
Февраль																																			
Март																																			
Итого																																			
	3. Системно подходит к выбору математических методов и информационных технологий для решения конкретных финансово-экономических задач в профессиональной области.	<p>Знать причины волатильности денежных потоков, управления различными видами рисков.</p> <p>Уметь при планировании и выработке управленческих решений учитывать волатильность денежных потоков и влияние различных видов рисков на возможности реализации стратегии развития организации.</p>	<p>Задание 1. Составьте алгоритм процесса бюджетирования, если узким местом деятельности организации является:</p> <p>а) процесс производства, т.е. имеется избыток спроса и ограничение по производственным мощностям;</p> <p>б) процесс снабжения, например, комплектующие, являющиеся неотъемлемым компонентом готовых изделий, производятся только на двух отечественных предприятиях.</p>																																
	4. Анализирует результаты исследования математических моделей финансово - экономических задач и делает на их основании количественные и качественные выводы и рекомендации по принятию финансово-экономических решений.	<p>Знать детерминанты формирования стоимости коммерческой организации.</p> <p>Уметь оценивать влияние политики формирования структуры капитала организации и политики управления денежными потоками организации на стоимость бизнеса.</p>	<p>Задание 1. Составьте концептуальную схему декомпозиции индикативных показателей бюджетного планирования, если Совет директоров организации определил в качестве ключевого показателя высшего уровня иерархии:</p> <p>а) размер операционной прибыли;</p> <p>б) показатель экономической добавленной стоимости;</p> <p>в) показатель рентабельности собственного капитала.</p>																																
ПКН-4 Способность оценивать показатели деятельности экономических субъектов	1. Проводит анализ внешней и внутренней среды ведения бизнеса, выявляет основные факторы экономического роста, оценивает	<p>Знать: общие принципы финансового планирования и бюджетирования на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях управления</p> <p>Уметь: использовать финансовую,</p>	<p>Задача №1. (Составление операционных бюджетов) Количество материала А, необходимое для производства запланированного выпуска продукции = 500кг. На начало периода имелся запас этого материала в</p>																																

	эффективность формирования и использования производственного потенциала экономических субъектов.	экономическую и статистическую информацию для целей финансового планирования и бюджетирования	количестве 100кг, требуется создание запаса материала А на конец данного периода в размере 150кг. Определить объем закупки материала
	2. Рассчитывает и интерпретирует показатели деятельности экономических субъектов.	Знать: современные методы финансового планирования и бюджетирования Уметь: выбрать оптимальный метод финансового планирования и бюджетирования для наиболее эффективного решения поставленной задачи	Задание 1. Рассчитываем чистую прибыль на следующий год, учитывая, что и расходы увеличиваются пропорционально росту объема продаж: $ЧП_{сл} = 2300 - 850 \cdot 2300 / 2000 = 1322,5\$$. 2. Дивиденды не выплачиваются, следовательно, вся сумма чистой прибыли (977,5\$) пойдет на увеличение собственного капитала, величина которого в результате составит: $СК_{сл} = 2000 + 1322,5 = 3322,5\$$. 3. Величина активов увеличивается пропорционально объему продаж и составит: $А_{сл} = 5000 \cdot 2300 / 2000 = 5750\$$. 4. Величина заемного капитала – это разница между активами и собственными капиталом: $ЗК_{сл} = А_{сл} - СК_{сл} = 5750 - 3322,5 = 2427,5\$$. Таким образом, при описанных условиях компания не будет испытывать потребности в привлечении дополнительного финансирования, а заемный капитал даже сократится с 3000 до 2427,5\$.
ПКП-4 Способность рассчитывать, анализировать и интерпретировать информацию необходимую для выявления тенденций в функционировании и развитии и финансового сектора и хозяйствующих	1. Решает проектные и финансово-экономические задачи в профессиональной деятельности.	Знать: основы управленческого учета и его роль в бюджетном планировании Уметь: собирать необходимую информацию для разработки планов и бюджетов в подразделениях организации и за ее пределами	Задание 1: В финансовом менеджменте одна из главных закономерностей гласит: чем больше сила воздействия операционного рычага (или чем больше постоянные затраты), тем более чувствителен нетто-результат эксплуатации инвестиций к изменениям объема продаж и выручки от реализации. Кроме того, чем выше уровень эффекта финансового рычага, тем более чувствительна чистая

субъектов			<p>прибыль на акцию к изменениям нетто-результата эксплуатации инвестиций.</p> <p>Поэтому по мере одновременного увеличения силы воздействия операционного и финансового рычагов все менее и менее значительные изменения физического объема реализации и выручки приводят ко все более и более масштабным изменениям чистой прибыли на акцию. Этот тезис выражается в формуле сопряженного эффекта операционного и финансового рычагов: $СЭ=СВОР*СВФР$, где СВОР – сила воздействия операционного рычага (левериджа); СВФР – сила воздействия финансового рычага (левериджа).</p> <p>Величина сопряженного рычага составляет: $СЭ=1,43*2=2,86$.</p> <p>Результаты вычисления по этой формуле указывают на уровень совокупного риска, связанного с предприятием, и отвечают на вопрос, на сколько процентов изменяется чистая прибыль на акцию при изменении объема продаж (выручки от реализации) на один процент. Следовательно, при росте выручки на 20%, чистая прибыль на акцию увеличивается на 57,2% ($20*2,86$). Таким образом, если в текущем чистая прибыль на акцию составляла 1,904 тыс. руб., то в планируемом году эта величина составит: $Ппл=1,904*(1+57,2/100)=2,993$ тыс. руб.</p>
	2. Демонстрирует	Знать: основную	Задание 1: Удельные

	<p>владение отдельными инструментами и методами финтеха для решения профессиональных задач на макро-и макроуровне, в том числе, на уровне финансового риска.</p>	<p>терминологию планирования и бюджетирования деятельности организации Уметь: разрабатывать бюджеты с учетом нормативно-правовых, ресурсных, административных и иных ограничений</p>	<p>капитальные вложения представляют собой сумму денежных средств, которую необходимо вложить в производство одной единицы продукции. Исходя из параметров и стоимостных характеристик действующего оборудования, данный показатель составляет: $У_{квд} = 86000 / 78000 = 1,103$ ден. ед./ед. Для нового оборудования показатель удельных капитальных вложений составляет: $У_{квн} = 200000 / 90000 = 2,222$ ден. ед./ед. Таким образом, удельные капитальные вложения при внедрении нового оборудования увеличиваются почти в два раза. Однако при расчете экономической эффективности следует принимать во внимание динамику производительности оборудования и затраты на производство единицы продукции.</p>
<p>ПКП-5 Способности анализировать и оценивать риски денежно-кредитной и финансовой сферы, разрабатывать и осуществлять мероприятия по их снижению, оценивать эффективность использования финансовых инструментов для минимизации</p>	<p>1. Демонстрирует способность понимать сущность и природу рисков денежно-кредитной и финансовой сферы.</p>	<p>Знать:- основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне и связанных с планированием и бюджетированием; - методы анализа и оценки риска предпринимательской деятельности. Уметь: - выполнять необходимые для Составления экономических разделов</p>	<p>Задание 1: По плану должно быть выпущено продукции $О_{пл} = 500$ тонн в год при средней оптовой цене за 1т – $Ц_{опт} = 6500$ руб. Следовательно, стоимость выпущенной продукции по плану составляет: $Р_{пл} = О_{пл} * Ц_{пл} = 500 * 6500 = 3250000$ руб. Фактическая стоимость по условию задачи равна $Р_{ф} = 5000$ тыс. руб. Коэффициент выполнения плана рассчитывается по формуле: $К_{вп} = Р_{ф} / Р_{пл} = 5000000 / 3250000 = 1,538$ (153,8%). Полученный результат говорит о том, что план</p>

финансовых потерь как на макроуровне, так и в деятельности финансово-кредитных институтов, финансовых органов, публично-правовых образований		планов и бюджетов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами.	перевыполнен на 53,8%. Предложения. Повышению уровня выполнения плановых заданий будут способствовать: <ul style="list-style-type: none"> • жесткая регламентация производственного процесса; • хорошо налаженный контроль выполнения плана производства на каждой стадии производственного процесса; внедрение системы планово-предупредительных ремонтов оборудования и т.д.
	2. Владеет методами анализа и оценки рисков деятельности организаций (включая финансово-кредитные организации), финансовых органов, публично-правовых образований и предлагает решения по их минимизации в контексте достижения финансовой стабильности.	Знать: - приемы и методы риск-менеджмента, возможности их применения в процессе планирования и бюджетирования. Уметь: - анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; - выбрать оптимальный метод планирования и бюджетирования для наиболее эффективного решения поставленной задачи.	Задача 1: На счете в банке 3 млн. рублей. Банк плати 20% годовых. Предлагается войти всем капиталом в организацию венчурного предприятия. Представленные расчеты показывают, что через 6 лет ваш капитал утроится. Стоит ли принимать это предложение? Задача 2: По представленным данным определите продолжительность операционного и финансового циклов предприятия: Выручка от реализации – 4509 тыс. рублей, Себестоимость реализованной продукции – 1800 тыс. рублей. Материально-производственные запасы – 1274 тыс. рублей. Дебиторская задолженность – 490 тыс. рублей. Кредиторская задолженность – 242 тыс. рублей.
	3. Применяет финансовые инструменты для минимизации	Знать: основные методы сбора, анализа, обработки и представления	Задача 1: Определить эффект финансового рычага и сделать соответствующие

	потерь финансово-кредитных институтов, финансовых органов, публично-правовых образований.	информации, способы формализации цели и методы её достижения Уметь: анализировать, обобщать и структурировать экономическую информацию, ставить цель и формулировать задачи по её достижению	выводы, если: актив предприятия 40,0 млн. руб.; пассив – 40,0 млн. руб., в том числе заемные средства 20,0 млн. рублей. Чистая прибыль 4,2 млн. рублей; финансовые издержки по задолженности составляют 2,78 млн. рублей. Задача 2: Выручка от реализации составляет 10 тыс. долларов. Затраты – 8 тыс. долларов, в том числе постоянные – 3 тыс. долларов. Есть возможность увеличить объем продаж на 20%. Однако, это потребует арендования оборудования на 2 тыс. долларов. Стоит ли принимать это решение?
--	---	--	---

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

Нормативные акты

1. Конституция РФ. Принята 12.12.1993 г. // Российская газета, N 237, 25.12.1993.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации: Часть первая. Федеральный закон от 30.11.1994г. № 51-ФЗ. Часть вторая. Федеральный закон от 26.01.1996г. № 14-ФЗ.
3. Налоговый кодекс РФ. Часть первая. Федеральный закон от 31.07.1998г. № 146-ФЗ. Часть вторая. Федеральный закон от 05.08.2000г. № 117-ФЗ. (с изменениями и дополнениями)
4. Бюджетный кодекс РФ. Федеральный закон РФ от 31.07.1998г. № 145 – ФЗ. (с изменениями и дополнениями)

Основная литература

1. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2021. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0270-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1222076>
2. Савкина Р. В. Планирование на предприятии : учебник для бакалавров / Р. В. Савкина. - 3-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 320 с. - ISBN 978-5-394-03481-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093177>

Дополнительная литература

1. Финансовое планирование и бюджетирование : учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.М. Поморцева [и др.] ; под ред. проф. В.Н. Незамайкина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 112 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-015981-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1072218>

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

1. <http://www.eios.dom-rggu.ru/> - электронная информационно-образовательная среда (ЭИОС) филиала РГГУ в г. Домодедово
2. <http://www.znanium.com> - Электронные учебники электронно-библиотечной системы Znanium
3. <http://www.iprbookshop.ru/65.01-ekonomicheskaya-teoriya.html> - Электронные учебники электронно-библиотечной системы IPRbooks (ЭБС IPRbooks)
4. <http://www.gks.ru> - Госкомстат РФ.
5. <http://www.ecsocman.edu.ru> - портал экономики, социологии и менеджмента.
6. <http://www.finman.ru> - журнал «Финансовый менеджмент»
7. <http://www.cfin.ru> - библиотека управленческой литературы.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучающимся в рамках самостоятельной работы следует использовать Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные Приказом ректора №1040/о от 11.05.2021 г.

Самостоятельная работа студентов проходит внеаудиторно. Организации самостоятельной работы служит учебно-тематический план изучения дисциплины. В данном плане указана тематика лекций, семинаров, вопросы и задания для самостоятельного изучения. Во время лекций необходимо конспектировать содержание лекции. После лекции необходимо отредактировать записи, оформить конспект, дополняя его содержание дополнительной информацией. При оформлении конспекта целесообразно выделять названия тем и формулировки вопросов, основные определения, примеры.

При подготовке к семинару необходимо изучить вопросы семинара, соответствующий теоретический материал, делая для себя необходимые записи в рабочей тетради. После занятий необходимо просмотреть записанные решения и восстановить в решениях имеющиеся пробелы.

При затруднении в решении практических вопросов (задач), можно обратиться за консультацией (помощью) к преподавателю. Семинары проходят, как правило, в интерактивной форме и преподаватель учитывает активность обучающихся, направленную на решение предложенных вопросов (вариантов

задач), а также вариантов ответов на решаемые вопросы (проблемы).

Не следует бояться дать неверный ответ или допустить иную ошибку: исправление и анализ ошибок в режиме общения с преподавателем и сокурсниками в ходе семинара способствует более глубокому освоению учебного материала и предупреждает возникновение ошибок в дальнейшем. Домашние задания (подготовку к занятиям) следует осуществлять регулярно. Если то или иное задание, при подготовке к семинару вызвало затруднение, необходимо обратиться к преподавателю за консультацией. Регулярность в выполнении домашних заданий (подготовке к занятиям) - важный фактор качественного освоения дисциплины.

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-преподавательский состав знакомится с психологофизиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социальноактивные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем. Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения). Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы.

Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
 - устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы предусмотрены в «Методических рекомендациях по подготовке написанию и оформлению контрольной работы», разрабатываемой преподавателем кафедры на учебный год, в котором реализуется учебная дисциплины

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. Антивирусная защита Windows defender
2. Astra Linux, Libre Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»;
2. Информационно-правовая система «Гарант»;

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены

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

- аудитории для проведения лекционных и семинарских занятий, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, доской меловой/интерактивной;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет
- компьютерные классы с набором лицензионного базового программного обеспечения для проведения практических занятий и выходом в глобальную сеть Internet;

Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины «Организационные и практические аспекты бюджетирования» предполагается:

- сопровождение курса лекций наглядной презентацией, включающей практические примеры, схемы, графики, табличный материал;
- рассмотрение на семинарских занятиях интерактивных ситуационных задач по проблематике дисциплины;
- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций, коллективное обсуждение проблем российской и зарубежной практики по изучаемым темам;
- виртуальное общение в течение срока изучения курса в целях обеспечения лекций и практических занятий необходимым материалом и также контроля самостоятельной работы студентов.