

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

**Департамент корпоративных финансов и корпоративного управления**

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной  
и методической работе

\_\_\_\_\_  
Е.А. Каменева  
20.09.2023г.

**Л.Г. Паштова, Н.А. Платонова**

**ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01  
«Экономика», образовательная программа «Корпоративные финансы»,  
профиль «Корпоративные финансы и инвестиции»

*Рекомендовано Ученым советом Факультета экономики и бизнеса,  
протокол № 32 от 19.09.2023 г.*

*Одобрено Советом учебно-научного департамента корпоративных финансов  
и корпоративного управления  
протокол № 48 от 13.09.2023 г.*

Москва 2023

**Рецензент: И.В. Булава, к.э.н., доцент, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления факультета Экономики и бизнеса**

**Л.Г. Паштова, Н.А. Платонова**

**Финансовое планирование и бюджетирование:** Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», ОП «Корпоративные финансы», профиль: «Корпоративные финансы и инвестиции». – М.: Финансовый университет, департамент корпоративных финансов и корпоративного управления факультета Экономики и бизнеса, 2023. – 40с.

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и технологию их проведения, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

**Паштова Леля Германовна  
Платонова Наталья Александровна**

**Финансовое планирование и бюджетирование**

**Рабочая программа дисциплины**

©Л.Г. Паштова, Н.А. Платонова 2023  
© Финансовый университет, 2023

## 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.....	4
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 .....	10
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 .....	15
Типовые вопросы контрольной работы .....	15
Примерные темы проектных работ .....	20
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	21
8. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины.....	32
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	31
Методические рекомендации по написанию проектной работы .....	37
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем .....	38
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения: .....	38
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: .....	38
11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	39
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	39

## 1. Наименование дисциплины

«Финансовое планирование и бюджетирование».

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN-5	Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации	<b>Знать</b> процесс составления и анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности с учетом международных стандартов и использования их результатов для принятия управленческих решений <b>Уметь</b> интерпретировать данные отчетности
		2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях	<b>Знать</b> принципы формирования и методы анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности с учетом международных стандартов и использования их результатов для принятия управленческих решений <b>Уметь</b> применять результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности, разработанной с учетом международных стандартов для принятия управленческих решений.
ПКП-2	Способность решать финансово-экономические задачи, проводить расчеты с использованием современных технических средств и информационных технологий в корпоративных финансах	1. Проводить необходимые для решения финансово-экономических задач, расчеты показателей с использованием современных технических средств и информационных технологий в корпоративных финансах.	<b>Знать</b> виды финансовых планов и бюджетов хозяйствующего субъекта и способы их разработки и контроля выполнения, а также основные методы планирования и прогнозирования в управлении организации <b>Уметь</b> решать финансово-экономические задачи, проводить расчеты с использованием современных технических средств и специальных программных продуктов
		2. Предлагает эффективные решения по реализации финансово-экономических задач.	<b>Знать</b> способы разработки и оценки эффективности финансовых решений <b>Уметь</b> организовать систему финансового планирования и прогнозирования в организации и распределить функции между участниками

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Финансовое планирование и бюджетирование» относится к модулю профиля «Корпоративные финансы и инвестиции» образовательной программы «Корпоративные финансы» по направлению 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

Вид учебной работы	Всего (в з/е и часах)	Семестр 6 (в з/е и часах)	Семестр 7 (в з/е и часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	7/252	3/108	4/144
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	84	34	50
<i>Лекции</i>	32	16	16
<i>Семинары, практические занятия</i>	52	18	34
<i>Самостоятельная работа</i>	168	74	94
Вид текущего контроля	Контрольная работа/Проектная работа	Контрольная работа	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет/Экзамен	Зачет	Экзамен

### 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. Роль финансового планирования в управлении финансами

Сущность, цели и задачи финансового планирования. Значение и роль финансового планирования в современной системе организации и управления финансами.

Основные принципы финансового планирования.

Система методов, применяемых в системе финансового планирования. Количественные и качественные методы.

Методы финансового планирования организации: нормативный; балансовый; аналитический; экономико-математические. Нормативный метод расчета финансовых показателей: сущность, цели и задачи. Отраслевые нормативы и их значение при планировании финансовой деятельности

организации. Балансовый метод планирования финансовых показателей организации, его сущность и использование на практике.

Место финансового планирования в общей системе планирования организации и связь с другими функциями управления финансами. Система финансовых планов, разрабатываемых в организации. Стратегическое финансовое планирование (бизнес-план), текущее (краткосрочное) финансовое планирование, оперативное финансовое планирование. Взаимосвязь документов финансового планирования различных временных горизонтов.

Виды финансовых планов и их использование при планировании финансово-хозяйственной деятельности организации: стратегическое, текущее, оперативное.

Источники информации для финансового планирования: виды, назначение, особенности сбора и обработки информации. Периодичность сбора информации для целей финансового планирования. Основные требования к информационным источникам.

## **Тема 2. Организация системы финансового планирования**

Принципы организации системы финансового планирования. Система финансового планирования. Задачи финансового планирования. Сводный план. Регламент планирования. Разработка процесса планирования. Формат планирования.

Организационная структура системы финансового планирования: плановые службы; цели и задачи; распределение полномочий и ответственности; взаимодействие с другими управленческими подразделениями.

Инфраструктура финансового планирования. Основные этапы организации системы финансового планирования. Основные участники процесса финансового планирования.

Анализ финансовых показателей. Основные прогнозные документы. Информационные технологии финансового планирования.

### **Тема 3. Финансовая структура и ее роль в планировании организации**

Понятие финансовой структуры организации. Бюджетирование как управленческая технология. Организация процесса бюджетирования. Понятие центров финансовой ответственности (ЦФО). Классификации ЦФО. Функции и ответственность ЦФО различных типов. Этапы разработки финансовой структуры предприятия.

Финансовая архитектура и финансовая структура. Факторы формирования финансовой архитектуры компаний. Реформирование финансовой структуры организации в зависимости от потребностей системы финансового планирования и бюджетирования. Взаимодействие ЦФО в процессе финансового планирования. Ключевые показатели эффективности центров финансовой ответственности в системе финансового планирования.

Особенности формирования финансовой структуры сложных экономических структур (многоотраслевые холдинги, предприятия с филиальной структурой, вертикально-интегрированные компании).

### **Тема 4. Стратегическое финансовое планирование**

Сущность и цели стратегического финансового планирования: сущность, цель, задачи, предпосылки. Информационная база (исходные данные) для разработки финансовых планов предприятия. Использование стратегического финансового плана при разработке вариантов стратегии развития бизнеса. Отличия стратегического финансового планирования от долгосрочного.

Стратегические приоритеты организации. Взаимосвязь стратегии развития компании и стратегического финансового планирования. Сдвиг парадигмы стратегического финансового планирования. Переход от учетной (затратной) модели управления к стоимостной (финансовой) моделям управления.

Финансовые индикаторы стратегической результативности организации. Показатели VBM-концепции: SVA (приращение акционерного капитала), EVA (экономическая добавленная стоимость), FCF (свободный денежный поток) и

другие. Их значение в оценке стратегической результативности организации.

Стратегии корпоративного роста. Модели оценки качества корпоративного роста: формулы, значения и применимость в российской практике.

Понятие сбалансированной системы показателей. Основные проекции (блоки) и показатели, к ним относящиеся. Разработка сбалансированной системы показателей в организации. Оценка результатов стратегического финансового планирования с использованием сбалансированной системы показателей.

Стратегический финансовый план: цели и задачи. Этапы разработки стратегического финансового плана.

## **Тема 5. Финансовое прогнозирование в системе финансового планирования**

Сущность финансового прогнозирования в организации. Сравнение понятий плана и прогноза, планирования и прогнозирования.

Цели и задачи финансового прогнозирования.

Методы и модели, применяемые в финансовом прогнозировании. Метод экстраполяции. Роль финансового моделирования в построении прогнозов.

Прогнозирование темпа роста организации. Применение метода «процента от продаж» для оценки достаточности ресурсов для обеспечения заданных темпов роста продаж. Взаимосвязь между величиной потребности в дополнительном внешнем финансировании (External Financing Needed — EFN) и ростом продаж.

Значение и применение в финансовом прогнозировании коэффициента внутреннего роста и коэффициента устойчивого роста. Факторы, влияющие на обеспечение устойчивого роста организации.

Прогнозирование стоимости организации. Методика применения метода дисконтированных денежных потоков. Значение метода экономической добавленной стоимости, особенности расчетов. Сущность и сфера применения

метода реальных опционов. Порядок расчетов в использовании метода аналогии (мультипликаторов).

## **Тема 6. Текущее финансовое планирование**

Основные задачи текущего финансового планирования. Основные направления текущего финансового планирования: определение на предстоящий период финансовых источников финансирования развития организации; формирование структуры доходов и затрат организации; планирование финансовых результатов деятельности; обеспечение постоянной платежеспособности организации; определение структуры активов и капитала организации на конец планируемого периода.

Современное состояние текущего финансового планирования в организациях. Проблемы организации текущего финансового планирования.

Годовой финансовый план организации. Информационная база его разработки. Состав годового финансового плана и этапы его разработки.

Организация мониторинга исполнения финансового плана. Основные и дублирующие системы контроля.

Формы и виды контроля (контроль с прямой связью, контроль с обратной связью, предварительный, текущий и заключительный контроль, административный контроль и самоконтроль).

Отклонения от плана: понятие, виды, подходы к анализу, роль в системе контроля исполнения финансового плана. Контроль и управление по отклонениям. Факторы, влияющие на возникновение отклонений между плановыми и фактическими показателями финансового плана.

## **Тема 7. Бюджетный процесс и система бюджетирования**

Бюджетирование как элемент общего процесса планирования. Сущность бюджетирования. Преимущества и недостатки бюджетирования. Цели, задачи и функции бюджетирования. Бюджетный регламент организации. Бюджетный период и бюджетный цикл. Инфраструктура бюджетного процесса. Типы бюджетов по степени длительности.

Бюджетирование как основа для управления доходами, расходами и ликвидностью организации. Использование в бюджетировании метода «нулевого баланса».

Основные подходы к построению бюджетов («снизу-вверх», «сверху-вниз», комбинированный подход). Финансовая структура организации: ЦФО, ЦФУ и МВЗ. Критерии выделения структурных подразделений предприятия в ЦФО и ЦФУ. Типы ЦФО.

Классическое и скользящее бюджетирование. Понятия статического и гибкого бюджетов.

Характеристика процесса бюджетирования в организациях. Основные этапы постановки бюджетирования.

Этапы процесса формирования основных бюджетов организации.

Определение бюджетной модели организации как консолидация отдельных бюджетов в единую систему бюджетов. Виды бюджетов. Взаимосвязь между различными бюджетами.

Последовательность формирования бюджетов организации.

Операционные планы (бюджеты): особенности разработки. Планирование объема продаж и выручки от реализации. Планирование производственной программы. Планирование материальных затрат, трудозатрат и амортизации. Планирование общепроизводственных расходов, общехозяйственных расходов. Планирование управленческих и коммерческих расходов.

Финансовые планы (бюджеты): особенности разработки. Планирование капитальных вложений. Инвестиционный бюджет (бюджет капитальных вложений) и его характеристика. Планирование финансирования капитальных вложений.

Планирование налоговых и иных обязательных платежей: НДС, налог на прибыль организаций, налог на имущество организаций.

Сводные финансовые планы (мастер-бюджет): особенности разработки. Сводный план доходов и расходов. Планирование финансовых результатов. Сводный план движения денежных средств. Прогнозный баланс.

## Тема 8. Оперативное финансовое планирование

Место оперативного финансового планирования в системе финансового планирования организации. Цели и задачи оперативного финансового планирования в организациях.

Принципы организации планирования денежных потоков. Составление и исполнение оперативных финансовых планов: платежного календаря и кассового плана. Информационная база для составления платежного календаря. Взаимосвязь финансовых бюджетов и платежного календаря. Кассовый план и исходные данные для его составления.

Планирование и контроль состояния дебиторской и кредиторской задолженности. Контроль за уровнем ликвидности и платежеспособности коммерческих организаций. Управление временно свободным остатком денежных средств.

Планирование краткосрочных финансовых ресурсов (овердрафты, овернайт) и составление кредитного плана.

Организация финансовой работы по исполнению оперативных финансовых планов.

### 5.2. Учебно-тематический план

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Формы текущего контроля
		Всего	Контактная работа*-Аудиторная работа			Самост оя- тельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Роль финансового планирования в управлении финансами	22	8	4	4	14	Дискуссия. Разбор конкретных ситуаций.
2	Организация системы финансового планирования	28	8	4	4	20	Опрос. Тест. Разбор конкретных ситуаций.
3	Финансовая структура и ее роль в планировании организации	28	8	4	4	20	Опрос. Тест. Разбор конкретных ситуаций.
4	Стратегическое финансовое планирование	30	10	4	6	20	Опрос. Дискуссия. Разбор конкретных ситуаций.
	<b>Итого 6 семестр</b>	<b>108</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>74</b>	<b>Контрольная работа</b>
5	Финансовое прогнозирование в системе финансового	32	12	4	8	20	Опрос. Дискуссия. Разбор конкретных ситуаций.

	планирования						
6	Текущее финансовое планирование	40	14	4	10	26	Дискуссия. Разбор конкретных ситуаций.
7	Бюджетный процесс и система бюджетирования	36	12	4	8	24	Дискуссия. Тест. Разбор конкретных ситуаций.
8	Оперативное финансовое планирование	36	12	4	8	24	Дискуссия. Разбор конкретных ситуаций.
	<b>Итого 7 семестр</b>	<b>144</b>	<b>50</b>	<b>16</b>	<b>34</b>	<b>94</b>	<b>Проектная работа</b>
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>252</b>	<b>84</b>	<b>32</b>	<b>52</b>	<b>168</b>	<b>Согласно учебному плану: Контрольная работа/Проектная работа</b>
	<b>Итого в %</b>		33	38	62	67	

\*объем контактной работы в очно-заочной/заочной формах обучения и индивидуальных учебных планах определяется соответствующими учебными планами. Темы, реализуемые в виде контактной работы, определяются преподавателем самостоятельно, исходя из уровня их сложности.

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Роль финансового планирования в управлении финансами	1. Значение финансового планирования для современных компаний. 2. Взаимосвязь финансовых планов различных горизонтов управления 3. Оценка возможностей предприятия для осуществления финансового планирования. 4. Формирование информационной базы для организации процесса финансового планирования на предприятии. Преимущества и недостатки различных информационных источников <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-12.            Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8.</i>	Дискуссия. Разбор конкретных ситуаций, локальные задачи обзорного характера для мини-групп на основе данных конкретных компаний с обсуждением результатов
Тема 2. Организация системы финансового планирования	1. Организация системы финансового планирования. 2. Взаимодействие в процессе финансового планирования различных служб 3. Принципы организации системы финансового планирования 4. Регламент планирования. 5. Особенности организации финансового планирования на предприятиях различных сфер экономики. 6. Инфраструктура финансового планирования. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 6-12.            Рекомендуемые источники из раздела 9: 3, 5, 6, 8.</i>	Опрос. Тест. Разбор конкретных ситуаций, аналитические задания для мини-групп на основе данных конкретных компаний с обсуждением результатов
Тема 3. Финансовая	1. Понятие финансовой структуры организации. 2. Бюджетирование как управленческая технология.	Опрос. Тест. Разбор конкретных ситуаций,

структура и ее роль в планировании организации	3. Центры финансовой ответственности (ЦФО). 4. Финансовая архитектура и финансовая структура 5. Финансовая структура сложных экономических структур. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 6-12.</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 3, 5, 6, 8.</i>	аналитические задания для мини-групп на основе данных конкретных компаний с обсуждением результатов
Тема 4. Стратегическое финансовое планирование	1. Понятие стратегического финансового планирования. Структура стратегического финансового плана 2. Показатели VBM-концепции, их применение и значение для оценки результативности экономического роста. 3. Система сбалансированных показателей. Примеры ССП для 4 основных проекций (блоков). 4. Текущее финансовое планирование 5. Оперативное финансовое планирование и его значение для организации. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 6-12.</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8.</i>	Опрос. Дискуссия. Разбор конкретных ситуаций, расчетно-аналитические задания для мини-групп на основе данных конкретных компаний с обсуждением результатов
Тема 5. Финансовое прогнозирование в системе финансового планирования	1. Сущность финансового прогнозирование. Сравнение финансового планирования и финансового прогнозирования 2. Методы и модели, применяемые в финансовом прогнозировании. 3. Взаимосвязь между величиной потребности в дополнительном внешнем финансировании (External Financing Needed — EFN) и ростом продаж. 4. Методы прогнозирования стоимости компании <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 6-12.</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8.</i>	Опрос. Дискуссия. Разбор конкретных ситуаций, практико-ориентированные задания на основе данных конкретных компаний с обсуждением результатов.
Тема 6. Текущее финансовое планирование	1. Цели и задачи текущего финансового планирования. 2. Характеристика и состав годового финансового плана. 3. Порядок и сроки разработки финансового плана. 4. Порядок взаимоувязки показателей баланса доходов и расходов. 5. Содержание финансового контроля за исполнением финансового плана. 6. Содержание процедуры контроля за исполнением финансового плана. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 6-13.</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 3, 5, 6, 8.</i>	Ответы на вопросы по теме, решение тестов, решение задач. Разбор конкретных ситуаций.
Тема 7. Бюджетный процесс и система бюджетирования	1. Значение и роль бюджетирования в современной системе планирования. 2. Преимущества и недостатки бюджетирования. 3. Бюджетирование «сверху-вниз», «снизу-вверх», смешанное 4. Бюджетирование на предприятии и основные этапы постановки бюджетирования. 5. Бюджетный регламент.	Дискуссия. Тест. Разбор конкретных ситуаций, практико-ориентированные задания на основе данных конкретных компаний с обсуждением

	6. Основные классификации бюджетов. Бюджетная модель организации 7. Методы построения бюджетов. Последовательность формирования бюджетов <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 6-13.</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 3, 5, 6, 8.</i>	результатов.
Тема 8. Оперативное финансовое планирование	1. Оперативное финансовое планирование в системе финансового планирования организации. 2. Составление и использование в оперативном финансовом планировании платежного календаря. 3. Взаимосвязь финансовых бюджетов и платежного календаря. 4. Планирование и контроль состояния задолженности дебиторов и кредиторов. 5. Контроль состояния ликвидности и платежеспособности организаций. <i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 6-13.</i> <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 3, 5, 6, 8.</i>	Ответы на вопросы по теме, решение тестов, решение задач. Разбор конкретных ситуаций, практико-ориентированные задания на основе данных конкретных компаний с обсуждением результатов.

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

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

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Роль финансового планирования в управлении финансами	1. Участники процесса финансового планирования и их основные задачи. 2. Формирование команды (профессиональных специалистов) для разработки и реализации финансовых планов и бюджетов организации. 3. Современные проблемы организации финансового планирования	Изучение основной и дополнительной литературы, законодательной базы. Подготовка к дискуссии по тематике лекции. Подготовка к практическим занятиям.
Тема 2. Организация системы финансового планирования	1. Организация системы финансового планирования в организациях. 2. Особенности взаимодействия финансовых служб с другими управленческими подразделениями 3. Информационное обеспечение финансового планирования в организациях.	Изучение основной и дополнительной литературы, законодательной базы. Подготовка к практическим занятиям
Тема 3. Финансовая структура и ее роль в планировании организации	1. Взаимосвязь финансовой и организационной структуры. 2. Концепции финансовой архитектуры 3. Особенности формирования финансовой	Изучение основной и дополнительной литературы, законодательной

	структуры сложных экономических структур. 4. Интегрированность финансовой службы в общую систему управления организации.	базы. Подготовка к практическим занятиям
Тема 4. Стратегическое финансовое планирование	1. Сущность и виды финансовой стратегии 2. Выбор стратегических ориентиров. 3. Фундаментальные основы развития организации, взаимосвязь экономического роста и развития в организации. 4. Стратегические управленческие и финансовые решения как основа выработки финансовой стратегии и ее практической реализации в организации. 5. Модели и методы стратегического анализа как элементы стратегического финансового планирования.	Изучение основной и дополнительной литературы, законодательной базы. Подготовка к практическим занятиям. Подготовка к дискуссии по тематике лекции.
Тема 5. Финансовое прогнозирование в системе финансового планирования	1. Отличие финансового прогнозирования от финансового планирования. 2. Основные цели и задачи финансового прогнозирования. 3. Методы финансового прогнозирования. 4. Основные шаги прогнозирования потребностей финансирования. 5. Что представляет собой коэффициент внутреннего роста? 6. Что представляет собой коэффициент устойчивого роста? Приведите формулу его расчета.	Изучение основной и дополнительной литературы, законодательной базы. Подготовка к дискуссии по тематике лекции и практическим занятиям.
Тема 6. Текущее финансовое планирование	1. Цели и задачи текущего финансового планирования. 2. Характеристика и состав годового финансового плана. 3. Баланс доходов и расходов: содержание и значение. 4. Шахматная ведомость: назначение и порядок ее составления. 5. Понятие контроля в общей системе управления 6. Виды контроля в системе финансового планирования 7. Значение контроля в системе финансового планирования	Изучение основной и дополнительной литературы, законодательной базы. Подготовка к практическим занятиям и дискуссии.
Тема 7. Бюджетный процесс и система бюджетирования	1. Методология бюджетирования в организациях. 2. Инфраструктура бюджетного процесса. Аналитический, учетный, организационный и программно-технический компоненты. 3. Порядок (Регламент) составления бюджета в организациях. 4. Процесс бюджетирования в общей системе управления в организации. 5. Основные этапы бюджетирования в организациях.	Изучение основной и дополнительной литературы, законодательной базы. Подготовка к практическим занятиям и дискуссии.

	6. Состав и структура основных операционных бюджетов. 7. Формирование сводных бюджетов организации (БДР, БДДС, Прогнозный баланс).	
Тема 8. Оперативное финансовое планирование	1. Платежный календарь, кассовый план, кредитный план: назначение и методика составления. 2. Соотношение финансовых бюджетов и платежного календаря. 3. Исполнение платежного календаря, кассового и кредитного планов.	Изучение основной и дополнительной литературы, законодательной базы. Подготовка к практическим занятиям и дискуссии.

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

### **Контрольная работа**

Формой текущего контроля по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование» ОП "Корпоративные финансы» профиль: "Корпоративные финансы" в 6 семестре является выполнение контрольной работы. Контрольная работа имеет исследовательский характер и требует применения теоретических знаний в практической плоскости, анализа фактического материала, их количественной и качественной интерпретации, формулировки выводов теоретического и практического характера, предложения практических рекомендаций по заданным вопросам.

### **Типовые вопросы контрольной работы**

#### **По теме «Роль финансового планирования в управлении финансами»**

1. В чем заключается роль финансового планирования в обеспечении эффективности деятельности организации.
2. Охарактеризуйте недостатки и достоинства пассивного, интерактивного, реактивного и преактивного финансового планирования.
3. Обоснуйте необходимость постановки системы финансового планирования в организациях различных отраслей.
4. Проведите анализ внешних и внутренних источников информации, применяемых в системе финансового планирования.
5. Какие методы и для каких целей применяются в финансовом

планировании? Достоинства и недостатки перечисленных методов.

### **По теме «Организация системы финансового планирования»**

1. Раскройте этапы финансового планирования в коммерческой организации.
2. Охарактеризуйте структуры, отвечающие за разработку и реализацию финансовых планов организации.
3. Как разработать финансовую структуру? В чем сложность ее разработки?
4. Какие ключевые показатели эффективности (КПЭ) можно разработать для ЦФО различных типов? Приведите конкретные примеры структурных подразделений и соответствующих им КПЭ.

### **По теме «Стратегическое финансовое планирование»**

1. Охарактеризуйте основные направления формирования финансовой стратегии коммерческой организации.
2. Опишите информационную базу (исходные данные) для разработки стратегических финансовых планов предприятия.
3. Охарактеризуйте модели и методы стратегического анализа, которые целесообразно использовать в компаниях различных отраслей.
4. В чем заключается разница между долгосрочным и стратегическим финансовым планированием.
5. Идентифицируйте основные финансовые риски в компаниях различных отраслей. Какие методы управления применимы к ним?

### **По теме «Финансовое прогнозирование в системе финансового планирования»**

1. Сравните понятия план и прогноз. В чем роль финансового прогнозирования для целей управления компаниями?
2. Какие методы и модели применяются для целей построения прогнозов?
3. В чем суть метода процента от продаж? Сфера его применения?
4. Какие факторы влияют устойчивый рост компании?

### **По теме «Текущее финансовое планирование»**

1. Определите, как связаны стратегическое и текущее финансовое планирование.

2. Обоснуйте эффективность применения сбалансированной системы показателей (далее – ССП). Как ССП связана с ключевыми показателями эффективности (КПЭ), разрабатываемых для ЦФО?

3. Опишите основные направления текущего финансового планирования: определение на предстоящий период финансовых источников финансирования развития организации; формирование структуры доходов и затрат организации; планирование финансовых результатов деятельности; обеспечение постоянной платежеспособности организации; определение структуры активов и капитала организации на конец планируемого периода.

4. Разработка основных документов (план движения денежных средств, план доходов и расходов, прогнозный баланс) как результат осуществления текущего финансового планирования.

#### **По теме «Бюджетный процесс и система бюджетирования»**

1. Определите значение бюджетирования в системе финансового управления.

2. С какими трудностями сталкивается руководство компании в процессе внедрения бюджетирования?

3. Какие функции выполняет бюджетирование.

4. Охарактеризуйте примерную структуру бюджетов в компаниях различных отраслей.

5. Какой подход к построению бюджетов чаще всего применяется в компаниях. В чем достоинства и недостатки различных подходов?

6. Основные участники системы бюджетирования

#### **По теме «Оперативное финансовое планирование»**

1. Роль оперативного финансового планирования в управлении ликвидностью

2. Подходы к формированию Платежного календаря.

3. Какие мероприятия необходимо рекомендовать руководству компании

для повышения эффективности исполнения Платежного календаря.

#### 4. Основные проблемы организации оперативного финансового планирования

##### **Тесты, задания, деловые ситуации**

Тесты:

*1. Финансовое планирование - это:*

- а) Метод организации финансового и управленческого учета
- б) Метод управления финансовыми потоками
- в) Процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их достижения
- г) Система рационального управления движением денежных потоков, возникающих в процессе хозяйственной деятельности

*2. Оперативное финансовое планирование включает в себя составление и использование:*

- а) Платежного календаря
- б) Перспективного финансового плана
- в) Прогнозного бюджета движения денежных средств
- г) Текущего финансового плана

*3. К основным направлениям оперативной финансовой работы по управлению денежным оборотом не относится:*

- а) финансовое планирование
- б) оперативная (текущая) деятельность по управлению денежным оборотом
- в) разработка инвестиционной стратегии
- г) контрольно-аналитическая работа

*4. Основная цель финансового планирования состоит в том:*

- а) чтобы сбалансировать намечаемые расходы организации с финансовыми возможностями
- б) чтобы соизмерить величины поступающих и расходуемых денежных средств

- в) чтобы определить потребность в денежных ресурсах
- г) чтобы наметить направления использования денежных ресурсов

*5. Бюджетирование представляет собой:*

- а) разработку системы региональных бюджетов
- б) планирование федерального бюджета
- в) свод муниципальных бюджетов
- г) оперативное финансовое планирование в организации сроком до одного года

*6. Финансовый план организации на текущий год составляют в виде:*

- а) сметы затрат
- б) бухгалтерского баланса
- в) баланса доходов и расходов
- г) акта приемки и сдачи

*7. Цель стратегического финансового планирования - разработка*

- а) бизнес-плана
- б) ключевых результатов, к которым должна стремиться организация в процессе осуществления своей деятельности
- в) разработка технической документации проекта
- г) финансового плана

*8. Какой бюджет входит в состав операционных бюджетов?*

- а) прямых затрат на оплату труда
- б) инвестиционный
- в) движения денежных средств
- г) общехозяйственных расходов

*9. Результатом текущего финансового планирования в организации является разработка следующих документов:*

- а) платежного календаря, кассового плана, расчета потребностей в краткосрочном кредите
- б) прогноза движения денежных средств
- в) прогноза баланса

г) прогноза отчета о финансовых результатах

*10. Анализ исполнения мастер-бюджета предполагает:*

а) построение индивидуальной модели комплексного бюджетирования

б) построение универсальной бюджетной модели

в) анализ фактических показателей от плановых

г) анализ отклонений фактических показателей от базовых

### **Проектная работа**

Формой текущего контроля по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование» ОП "Корпоративные финансы» профиль: "Корпоративные финансы и инвестиции" в 7 семестре является выполнение проектной работы.

Проектная работа — это активный метод обучения, стимулирующий интеллектуальную активность, формирующий умение работать в команде, способствующий развитию навыка самостоятельной постановки и решения проблемы, повышающий степень заинтересованности учащихся в результатах своей деятельности.

### **Примерные темы проектных работ**

1. Финансовое прогнозирование деятельности 2-3 компаний на период до 5 лет на основе финансовой отчетности организаций методом процента от продаж

2. Методом «Процент от продаж» рассчитать потребность организаций в дополнительном внешнем финансировании на планируемые три года.

3. Финансовая оценка достаточности у организаций собственных источников финансирования (прибыль) для осуществления инвестиционной программы 2-3 компаний одной сферы деятельности.

4. Разработка вербальной модели финансового плана исследуемой компании

5. Разработка системы бюджетов производственной компании (на выбор студента).

6. Формирование финансовой структуры (системы ЦФО) крупного российского акционерного общества (на выбор студента) на основе данных об организационной структуре и распределении ответственности между структурными подразделениями.

7. Разработка методической модели бюджетирования и ее техническая настройка в системе автоматизации (в виде электронных таблиц)

8. Разработка вербальной модели финансового прогнозирования развития исследуемой компании

9. Разработка вербальной модели бизнес-плана исследуемой компании

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента корпоративных финансов и корпоративного управления.

## **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 (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

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

### **Перечень вопросов к зачету/экзамену:**

1. Место финансового планирования в общей системе управления организации.

2. Взаимосвязь финансового планирования со стратегией развития организации.

3. Принципы современного финансового планирования.

4. Виды финансового планирования (стратегическое, текущее, оперативное).

5. Основные формы финансовых планов.

6. Организация финансового планирования в компании: службы, функции, взаимодействие, компетенции и ответственность.
7. Информационная база системы финансового планирования
8. Методы финансового планирования организации.
9. Отраслевые нормативы и их значение при финансовом планировании организации.
10. Организационная и финансовая структура компании.
11. Понятие финансовой ответственности. Типы финансовой ответственности
12. Организация финансовой структуры компании без выделения ЦФО.
13. Понятие ЦФО. Типы ЦФО.
14. Методы и модели финансового планирования. Методы операционного анализа при планировании финансовых показателей.
15. Нормативный метод расчета финансовых показателей: сущность, цели и задачи.
16. Сущность расчетно-аналитического метода планирования финансовых показателей организации.
17. Балансовый метод планирования финансовых показателей организации, его сущность и использование на практике.
18. Стратегическое финансовое планирование деятельности организации: сущность, цель, задачи, предпосылки.
19. Использование стратегического финансового плана при разработке вариантов стратегии развития бизнеса.
20. Основные факторы, влияющие на организацию стратегического финансового планирование (отраслевые особенности организации, стадии жизненного цикла и т.п.).
21. Достоинства и недостатки бюджетирования.
22. Место бюджетирования в системе финансового планирования организации.
23. Основные элементы системы бюджетирования и их взаимосвязь.

24. Бюджетный период и бюджетный цикл.
25. Бюджетирование «сверху-вниз», «снизу-вверх», смешанное. Суть, достоинства, недостатки.
26. Бюджетирование от достигнутого. Суть, достоинства, недостатки.
27. Бюджетирование с нуля. Суть, достоинства, недостатки.
28. Скользящее бюджетирование. Суть, достоинства, недостатки.
29. Бюджетный регламент: понятие, составные элементы, порядок разработки.
30. Система норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования.
31. Последовательность формирования бюджетов организации.
32. Классификация бюджетов.
33. Состав и структура основных операционных бюджетов.
34. Состав и структура финансовых бюджетов.
35. Основные задачи системы мониторинга и контроля.
36. Виды и формы контроля в системе бюджетирования.
37. План-факт анализ и контроль по отклонениям. Выбор системы контролируемых показателей.
38. Место оперативного финансового планирования в системе финансового планирования организации.
39. Принципы организации планирования денежных потоков.
40. Составление и исполнение оперативных финансовых планов: платежного календаря и кассового плана.
41. Взаимосвязь финансовых бюджетов и платежного календаря.
42. Кассовый план и исходные данные для его составления.
43. Финансовая служба организации: структура, функции, взаимодействие с другими подразделениями
44. Особенности организации системы финансового планирования на примере многоотраслевого холдинга

45. Особенности организации системы финансового планирования на примере организации с филиальной структурой
46. Организационная и финансовая структуры. Как выделить ЦФО в организации
47. Типы финансовой ответственности (линейная, функциональная, проектная).
48. Реформирование финансовой структуры организации в зависимости от потребностей системы финансового планирования и бюджетирования
49. Влияние отраслевых особенностей на организацию системы
50. финансового планирования организаций
51. Актуальные проблемы организации финансового планирования в организациях
52. Современные формы бюджетирования: классическое, улучшенное и продвинутое
53. Альтернативные форма текущего планирования – планирование Beyond Budgeting (Вне бюджетирования)
54. Совершенствование системы мотивации участников бюджетного управления
55. Применение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки деятельности ЦФО
56. Сравнительная характеристика классического и скользящего бюджетирования
57. Виды и формы контроля в системе финансового планирования
58. Финансовая структура и архитектура компании
59. Реформирование финансовой структуры организации в зависимости от потребностей системы финансового планирования и бюджетирования

## Пример экзаменационного билета

### Билет 1

1. Теоретический вопрос 1. Роль финансового планирования в современной системе финансового менеджмента
2. Теоретический вопрос 2. Коэффициент устойчивого роста в финансовом планировании (экономический смысл, формула и сфера применения).
3. Тестовые задания.
  1. Формирование ценовой политики организации осуществляется в рамках:
    - a) стратегического финансового планирования
    - b) оперативного управления денежными потоками
    - c) текущего финансового планирования
    - d) ведения бухгалтерского учета
    - e) составления графика погашения кредита
  2. К видам текущих финансовых планов относятся.....
  3. Какие виды планов являются обязательными элементами бизнес-плана:
    - a) кредитный план
    - b) налоговый план
    - c) организационный план
    - d) финансовый план
  4. По каким основным критериям можно классифицировать финансовое планирование?
  5. Центр затрат.....
4. Практико-ориентированное задание.

ООО «Приоритет» занимается производством продукции А и В на оборудовании, полученному по договору лизинга. Имеются данные о постоянных (общепроизводственных) (табл.1.) и переменных затратах по видам продукции (табл.2).

Объем выпуска по видам продукции представлен в таблице 3. Известно, что торговая наценка компании составляет 30%. Общепроизводственные расходы распределяются пропорционально заработной плате основных рабочих.

Составить бюджет доходов и расходов на 2020, 2021, 2022 г.г.

Таблица 1.

Постоянные расходы	Тыс.руб / месяц
Аренда помещения	120
Лизинговые платежи	52
Заработная плата АУП	350
Прочие	50

Таблица 2.

Название затрат	Продукция А	Продукция В
Затраты на материалы тыс.руб/шт	110	140
Заработная плата основных рабочих тыс.руб/шт	300	400
Затраты на комплектующие, тыс.руб/шт	50	70

Таблица 3.

Объем выпуска, шт/год	2020	2021	2022
Продукция А	35	40	38
Продукция В	20	18	22

## Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения ( умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания																	
Способность решать финансово-экономические задачи, проводить расчеты с использованием современных технических средств и информационных технологий в корпоративных финансах (ПКП-2)	1. Проводить необходимые для решения финансово - экономических задач, расчеты показателей с использованием современных технических средств и информационных технологий в корпоративных финансах.	<b>Знать</b> виды финансовых планов и бюджетов хозяйствующего субъекта и способы их разработки и контроля выполнения, а также основные методы планирования и прогнозирования в управлении организации <b>Уметь</b> решать финансово-экономические задачи, проводить расчеты с использованием современных технических средств и специальных программных продуктов	<b>Задание 1.</b> Оценить достаточность у компании собственных источников финансирования (прибыль) для осуществления инвестиционной программы. Имеются следующие данные о компании: 1. Текущий отчет о финансовых результатах за отчетный период																	
			<table><tr><th>Показатель</th><th>Сумма, млн. руб.</th></tr><tr><td>Выручка от реализации</td><td>220</td></tr><tr><td>Себестоимость</td><td>140</td></tr><tr><td>Валовая прибыль</td><td>80</td></tr><tr><td>Коммерческие расходы</td><td>15</td></tr><tr><td>Управленческие расходы</td><td>25</td></tr><tr><td>Прочие расходы</td><td>10</td></tr><tr><td>Прибыль до налогообложения</td><td>30</td></tr><tr><td>Текущий налог на прибыль</td><td>6</td></tr><tr><td>Чистая прибыль</td><td>24</td></tr></table> 2. Нераспределенная прибыль прошлых лет в отчетном году составляет 65 млн. руб. 3. Норма выплаты дивидендов составила в отчетном году 30 %. 4. В планируемом году предполагается рост выручки и производственных затрат на 20 %. При этом коммерческие расходы принято увеличить на 10 % для обеспечения маркетинговых программ, а управленческие и прочие расходы оставить на уровне отчетного года. 5. Норма выплаты дивидендов в планируемом году снижена до 20 %. 6. Амортизацию как источник капитальных вложений принято не рассматривать для финансирования инвестиций в планируемом году. 7. Плановые инвестиции составляют: • Приобретение нового оборудования – 47 млн. руб.	Показатель	Сумма, млн. руб.	Выручка от реализации	220	Себестоимость	140	Валовая прибыль	80	Коммерческие расходы	15	Управленческие расходы	25	Прочие расходы	10	Прибыль до налогообложения	30	Текущий налог на прибыль
Показатель	Сумма, млн. руб.																			
Выручка от реализации	220																			
Себестоимость	140																			
Валовая прибыль	80																			
Коммерческие расходы	15																			
Управленческие расходы	25																			
Прочие расходы	10																			
Прибыль до налогообложения	30																			
Текущий налог на прибыль	6																			
Чистая прибыль	24																			

			• Приобретение автотранспортных средств – 36 млн. руб.									
	2. Предлагает эффективные решения по реализации финансово-экономических задач.	<b>Знать</b> способы разработки и оценки эффективности финансовых решений <b>Уметь</b> организовать систему финансового планирования и прогнозирования в организации и распределить функции между участниками	<b>Задание 2.</b> Большинство российских компаний функционирует в динамически меняющихся условиях, на их деятельность влияют макроэкономические, политические, демографические и другие факторы. Сами компании также находятся в состоянии постоянных изменений. Составить матрицу рисков, влияющих на организацию текущего финансового планирования (см. формат матрицы ниже). <table><tr><td>№</td><td>Название риска</td><td>Степень влияния (высокая, средняя, малая)</td><td>Вероятность наступления (высокая, средняя, малая)</td><td>Возможные мероприятия для снижения / нивелирования риска</td></tr></table> <p>Пояснения: Рекомендуется матрицу составлять для компании сопоставимого размера (например, только для многоотраслевых холдингов, для вертикально-интегрированных компаний, для компаний среднего бизнеса и т.п.).</p>					№	Название риска	Степень влияния (высокая, средняя, малая)	Вероятность наступления (высокая, средняя, малая)	Возможные мероприятия для снижения / нивелирования риска
№	Название риска	Степень влияния (высокая, средняя, малая)	Вероятность наступления (высокая, средняя, малая)	Возможные мероприятия для снижения / нивелирования риска								
Способность составлять и анализировать финансовую, бухгалтерскую, статистическую отчетность и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений (ПКН-5)	1. Применяет положения международных и национальных стандартов для составления и подтверждения достоверности отчетности организации	<b>Знать</b> процесс составления и анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности с учетом международных стандартов и использования их результатов для принятия управленческих решений <b>Уметь</b> интерпретировать	<b>Задание 1.</b> Используя информацию из открытых источников о крупной российской корпорации (на выбор), составить прогнозный отчет о финансовых результатах и прогнозный баланс на следующий (плановый) год методом процента от продаж и сделать вывод о достаточности источников финансирования и необходимости во внешнем финансировании. Условия для расчетов: За основу расчета взять финансовую отчетность за последний календарный год. Предполагаем, что выручка выбранной компании вырастет на 10%, себестоимость, оборотные активы и кредиторская задолженность меняются также, как выручка. Внеоборотные, долгосрочный капитал, управленческие и коммерческие расходы, а также прочие доходы и расходы неизменны									

		данные отчетности																																				
	2. Использует результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности при составлении финансовых планов, отборе инвестиционных проектов и принятии оперативных решений на макро-, мезо- и микроуровнях	<b>Знать</b> принципы формирования и методы анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности с учетом международных стандартов и использования их результатов для принятия управленческих решений <b>Уметь</b> применять результаты анализа финансовой, бухгалтерской, статистической отчетности, разработанной с учетом международных стандартов для принятия управленческих решений.	<b>Задание 2.</b> Составить БДДС косвенным методом (для операционной деятельности) на планируемый квартал на основе данных БДДС и прогнозного баланса. БДР																																			
			<table><tr><th>Показатель</th><th colspan="2">Сумма, млн. руб.</th></tr><tr><td>Выручка от реализации</td><td colspan="2">1500</td></tr><tr><td>Себестоимость</td><td colspan="2">900</td></tr><tr><td>в том числе амортизация</td><td colspan="2">120</td></tr><tr><td>Валовая прибыль</td><td colspan="2">600</td></tr><tr><td>Коммерческие расходы</td><td colspan="2">100</td></tr><tr><td>Управленческие расходы</td><td colspan="2">170</td></tr><tr><td>Прочие расходы</td><td colspan="2">100</td></tr><tr><td>Прибыль до налогообложения</td><td colspan="2">230</td></tr><tr><td>Текущий налог на прибыль</td><td colspan="2">46</td></tr><tr><td>Чистая прибыль</td><td colspan="2">184</td></tr></table>			Показатель	Сумма, млн. руб.		Выручка от реализации	1500		Себестоимость	900		в том числе амортизация	120		Валовая прибыль	600		Коммерческие расходы	100		Управленческие расходы	170		Прочие расходы	100		Прибыль до налогообложения	230		Текущий налог на прибыль	46		Чистая прибыль	184	
			Показатель	Сумма, млн. руб.																																		
			Выручка от реализации	1500																																		
			Себестоимость	900																																		
			в том числе амортизация	120																																		
			Валовая прибыль	600																																		
			Коммерческие расходы	100																																		
			Управленческие расходы	170																																		
			Прочие расходы	100																																		
			Прибыль до налогообложения	230																																		
			Текущий налог на прибыль	46																																		
			Чистая прибыль	184																																		
			Прогнозный баланс																																			
			<table><tr><th>Показатели</th><th>На начало квартала, млн. руб.</th><th>На конец квартала, млн. руб.</th></tr><tr><td>АКТИВ</td><td></td><td></td></tr><tr><td>I. Внеоборотные активы</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Нематериальные активы</td><td>1 500</td><td>1 700</td></tr><tr><td>Основные средства</td><td>2 100</td><td>2 800</td></tr><tr><td>ИТОГО по разделу I</td><td>3 600</td><td>4 500</td></tr><tr><td>II. Оборотные активы</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Запасы</td><td>9 500</td><td>9 300</td></tr></table>			Показатели	На начало квартала, млн. руб.	На конец квартала, млн. руб.	АКТИВ			I. Внеоборотные активы			Нематериальные активы	1 500	1 700	Основные средства	2 100	2 800	ИТОГО по разделу I	3 600	4 500	II. Оборотные активы			Запасы	9 500	9 300									
Показатели	На начало квартала, млн. руб.	На конец квартала, млн. руб.																																				
АКТИВ																																						
I. Внеоборотные активы																																						
Нематериальные активы	1 500	1 700																																				
Основные средства	2 100	2 800																																				
ИТОГО по разделу I	3 600	4 500																																				
II. Оборотные активы																																						
Запасы	9 500	9 300																																				

			Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	0	0
			Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	5 500	5 800
			Краткосрочные финансовые вложения	500	500
			Денежные средства	200	150
			ИТОГО по разделу II	15 700	15 750
			БАЛАНС	19 300	20 250
			ПАССИВ		
			III. Капитал и резервы		
			Уставный капитал	7 500	7 500
			Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3 800	3 984
			ИТОГО по разделу III	11 300	11 484
			IV. Долгосрочные обязательства		
			Займы и кредиты	2 500	1 800
			ИТОГО по разделу IV	2 500	1 800
			V. Краткосрочные обязательства		
			Займы и кредиты	4 200	4 720
			Задолженность по налогам	100	146
			Кредиторская задолженность	1 200	2 100
			ИТОГО по разделу V	5 500	6 966
			БАЛАНС	19 300	20 250

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

### **Нормативные правовые акты**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (действующая редакция)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации ((действующая редакция)
3. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) "Об акционерных обществах" (действующая редакция)
4. Федеральный закон "О рынке ценных бумаг" от 22.04.1996 N 39-ФЗ (действующая редакция)
5. Федеральный закон "О несостоятельности (банкротстве)" от 26.10.2002 N 127-ФЗ (действующая редакция)

### **Основная литература:**

6. Финансовое планирование в организациях: учебник для направ. бакалавриата "Экономика" / С. В. Большаков [и др.]; Финуниверситет; под ред. Л. Г. Паштовой - Москва: Кнорус, 2019. - 274 с. - Текст: непосредственный. – То же. – 2022. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/943239> (дата обращения: 04.09.2023). - Текст: электронный.

7. Лаптев, С. В. Финансовое планирование в организациях: учебное пособие / С. В. Лаптев, Н. А. Платонова. — Москва: КноРус, 2021. — 203 с. —(Бакалавриат). - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/939764> (дата обращения: 04.09.2023). — Текст: электронный.

### **Дополнительная литература:**

8. Финансовое моделирование в фирме в Excel: учебник для направления магистратуры "Экономика" / Л. И. Черникова, Н. А. Платнова, Е. В. Корнилова [и др.]; Финуниверситет; под ред. Л. И. Черниковой. - Москва: Кнорус, 2021. - 270 с. - (Магистратура). - Текст: непосредственный. - То же. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/941492> (дата обращения: 04.09.2023). — Текст: электронный.

9. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование: учебник / И. Я. Лукасевич, Ю. И. Грищенко, О. В. Борисова [и др.]; Финуниверситет; под ред. И. Я. Лукасевича - Москва: ЦентрКаталог, 2021 - 336 с. - Вузовский учебник. - Текст:

непосредственный. - То же. - ЭБС Лань. - URL: <https://e.lanbook.com/book/223736> (дата обращения: 04.09.2023). — Текст: электронный.

10. Корпоративные финансы: учебник / под ред. М. А. Эскиндарова, М. А. Федотовой. - Москва: Кнорус, 2016. - 480 с. - (Бакалавриат и магистратура). — Текст: непосредственный. — То же. — 2022. — ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/943100> (дата обращения: 04.09.2023). — Текст: электронный.

11. Корпоративные финансы: учебник для студ. вузов, обуч. по напр. подгот. "Экономика" (квалиф. (степень) "бакалавр") / Финуниверситет; под ред. Е. И. Шохина. - Москва: Кнорус, 2015, 2016, 2018. - 318 с. — Текст: непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/932076> (дата обращения: 04.09.2023). — Текст: электронный.

12. Паштова Л. Г. Экономика и финансы фирмы: учебное пособие / Л. Г. Паштова. — Москва: КноРус, 2019. — 332 с. — (Бакалавриат). - ЭБС BOOK.ru. — URL: <https://book.ru/book/932735> (дата обращения: 04.09.2023). — Текст: электронный.

13. Бюджетирование: теория и практика + Электронные приложения на сайте [www.book.ru](http://www.book.ru): учебное пособие / У. А. Волосатова, О. Г. Кулакова, Л. С. Шаховская [и др.]. — Москва: КноРус, 2019. — 412 с. — (Бакалавриат). - ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/930299> (дата обращения: 04.09.2023). — Текст: электронный.

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

1. Консультант плюс официальный сайт - <http://www.consultant.ru>.

2. Корпоративный менеджмент /Информационный интернет-проект - [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru).

3. Официальный сайт Московской Биржи - [www.moex.com](http://www.moex.com).

4. Официальный сайт журнала «Финансовый менеджмент» - [www.finman.ru](http://www.finman.ru).

5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат) - <http://www.gks.ru>.

6. Рейтинговое агентство Эксперт - <http://www.raexpert.ru>.

8.Электронные ресурсы БИК:

- Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
- Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
- Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
- Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
- Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
- Электронно-библиотечная система издательства Проспект <http://ebs.prospekt.org/books>
- Справочно-образовательная система Акцион 360 <https://action360.ru/>
- Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
- Электронная библиотека издательства «МИФ» («Манн, Иванов и Фербер») <https://fa.miflib.ru/auth/#/registration>
- Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» <https://grebennikon.ru/>
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
- Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>
- Финансовая справочная система «Финансовый директор» <http://www.1fd.ru/>
- Ресурсы информационно-аналитического агентства по финансовым рынкам Cbonds.ru <https://cbonds.ru/>
- СПАРК <https://spark-interfax.ru/>
- STATISTA <https://www.statista.com/>
- Academic Reference <http://ar.cnki.net/ACADREF>
- Пакет баз данных компании EBSCO Publishing, крупнейшего агрегатора научных ресурсов ведущих издательств мира <http://search.ebscohost.com> (до 1 января 2024 г.)
- Henry Stewart Talks: Библиотека Онлайн Лекций по Бизнесу и Маркетингу <https://hstalks.com/business/>
- Электронная коллекция книг издательства Springer: Springer eBooks <http://link.springer.com/>

- Электронные продукты издательства Elsevier <http://www.sciencedirect.com>
- Emerald: Management eJournal Portfolio <https://www.emerald.com/insight/>
- JSTOR. Arts & Sciences I Collection <https://www.jstor.org/>
- Библиотека электронных публикаций Организации экономического сотрудничества и развития OECD iLibrary <https://www.oecd-ilibrary.org/>
- Видеотека учебных фильмов «Решение» (тематические коллекции «Менеджмент», «Маркетинг. Коммерция. Логистика», «Юриспруденция», «Управление персоналом», «Психология управления» <http://eduvideo.online/>
- База данных научных журналов издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>

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

Дисциплина «Финансовое планирование и бюджетирование» дает более глубокие знания по основам стратегического, текущего и оперативного финансового планирования, по применению количественных и качественных методов планирования и прогнозирования различных показателей. Изучение дисциплины сочетает аудиторные занятия и самостоятельную работу студентов.

Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских/практических занятий. Курс лекций сопровождается наглядной презентацией, включающей базовые понятия, практические примеры, диаграммы, схемы, графики, данные информационно-аналитических агентств.

При подготовке к семинарским/практическим занятиям студентам рекомендуется прорабатывать теоретический материал, соответствующей теме занятия; соотносить теоретический материал с правовыми нормами, и внесенными изменениями, дополнениями, которые не всегда отражены в учебной литературе; решение практико-ориентированных, ситуационных заданий.

Для обеспечения успешного усвоения материала студентам следует:

1. ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимся на образовательном портале и сайте департамента, с графиком

консультаций преподавателей;

2. систематически готовиться к семинарским и практическим занятиям, изучать по каждой теме основные и дополнительные источники, писать конспекты по ответам на вопросы, решать тесты и задачи, выполнять домашние задания;

3. самостоятельная работать над выполнением различного рода заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины;

4. использовать при подготовке к занятиям внутренние нормативные документы Финансового университета, а именно: «Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете», утвержденные приказом № 1040/о от 11 мая 2021 года;

На семинарских/практических занятиях активно участвовать в выполнении предложенного задания, готовить краткие, четкие выступления с использованием данных отечественных публичных компаний, участвовать в дискуссиях, в том числе по проблемным вопросам организации финансового планирования, доводить каждую поставленную задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов, в случае затруднений обращаться к преподавателю, а также обосновывать полученные выводы.

В процессе освоения дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование» используются следующие образовательные технологии:

1. Стандартные методы обучения по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование» включают:

- лекции;
- практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, освещенные в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
- письменные или устные домашние задания;
- тестовые задания;
- расчетно-аналитические, расчетно-графические задания;
- консультации преподавателей;

2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий включают:

- дискуссии;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- обсуждение подготовленных студентами эссе;
- групповые дискуссии и проекты;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

Основной формой семинарского/практического занятия дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование», проводимого в интерактивной форме, является обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

Самостоятельное изучение дисциплины следует начинать с проработки рабочей программы дисциплины, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса. Студентам рекомендуется получить в Библиотечно-информационном центре университета учебную литературу по дисциплине, необходимую для эффективной самостоятельной работы.

Рекомендуемыми формами самостоятельной внеаудиторной работы являются подготовка выступлений и презентаций; изучение научной литературы и нормативных правовых актов; формирование информационной базы исследовательского практикума; выполнение проектного задания и др.

Большое значение при организации и выполнении самостоятельной работы студентом имеет уровень освоения ранее изучаемых дисциплин, а также владение навыками работы с аналитическим материалом, использования возможностей современных информационных ресурсов.

Не следует забывать, что самостоятельная работа дает возможность студенту подготовиться к занятиям и затем продемонстрировать свои знания на семинарских занятиях с тем, чтобы получить высокий балл оценки за работу. Это способствует получению более высокой итоговой оценки.

## **Методические рекомендации по написанию проектной работы**

Проектная работа выполняется на втором этапе изучения дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование» в конце 7 семестре и предусматривает исследование, связанное с решением практической (в том числе предпринимательской, научно-исследовательской, расчетно-аналитической) задачи, основанное на системном анализе выбранного объекта и предмета, проблемы (ситуации), с выполнением аналитических расчётов, формулировкой конкретных предложений, созданием моделей, имеющих практическую направленность. Проектная деятельность студентов является одним из методов развивающего обучения, направлена на выработку исследовательских умений (постановка проблемы, сбор и обработка информации, проведение экспериментов, анализ полученных результатов) и умения работать в команде. Проектная работа способствует развитию творческих способностей и логического мышления, объединяет знания, полученные в ходе учебного процесса, и приобщает к конкретным жизненно важным и профессиональным проблемам, является одной из форм организации учебной деятельности, развития компетентности, повышения качества образования. Студенты выполняют совместный проект за счёт времени, отведенного на самостоятельную работу. Руководителем проекта является преподаватель, координирующий проект.

Проектная работа по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование» носит прикладной характер. Проектные задания выполняются по конкретным исследуемым компаниям и рынкам на основе данных информационных порталов, студентам предоставляется выбор тематики проектной работы. Количество студентов, приглашаемых к участию в проекте, не может быть более 3 студентов, за каждым студентом закрепляется конкретная роль в проектной работе и перечень выполняемых заданий.

Проектная работа выполняется в электронном виде, сопровождается финансовой информацией в форме графиков, таблиц, диаграмм и должны удовлетворять требованиям удобочитаемости: равномерная плотность, контрастность и четкость букв, цифр, знаков и изображения по всей работе.

Проектная работа начинается с титульного листа, считающегося первой страницей. На титульном листе номер страницы не ставится. Структура плана предполагает резюме, деление текста на разделы проекта и заключение, а также, список использованных источников, приложений. Общий объем должен быть не более 30 страниц текста, включая титульный лист и библиографию. В тексте в обязательном порядке должны содержаться сноски на использованную при его написании научную литературу.

Участники проекта предоставляют отчет по итогам проектной работы руководителю в установленные сроки в ЭИОС в электронном виде <https://campus.fa.ru/my/> (в формате \*. docx или \*. rtf) не позднее чем за две недели до установленного Департаментом корпоративных финансов и корпоративного управления. Завершающим обязательным этапом выполнения студентами проектной работы является защита, проводится до экзамена по дисциплине. Защита проектных заданий, формирование отчетов и оценивание результатов проводится руководителем проекта на основе успешности достижения заявленных целей проекта. Результат защиты проектной работы оценивается до 10 баллов для каждого студента. Студенты, успешно прошедшие защиту, допускаются к сдаче экзамена дисциплине, предусмотренного учебным планом по данному направлению подготовки.

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

**11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:**

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

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

1. Университетская информационная система Россия. Доступ по IP-адресам ТУСУРа [uisrussia.msu.ru](http://uisrussia.msu.ru)

2. Справочная правовая система КонсультантПлюс»: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
3. Справочная правовая система «Гарант».
4. Информационные технологии в финансах - [www.it-finance.com](http://www.it-finance.com)
5. Портал «Технологии корпоративного управления ITeam» -<http://www.iteam.ru>;
6. АК&М — экономическое информационное агентство [http://www.akm.ru/](http://www.akm.ru)
7. Сайт компании Bloomberg - <http://www.bloomberg.com>;
8. Сайт компании Томсон Рейтерс - <http://www.thomsonreuters.ru>;
9. Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» <http://www.skrin.ru>
10. Финансы.ru <http://www.finansy.ru/>
11. AUP.RU — Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
12. Официальный сайт РосБизнесКонсалтинг <https://www.rbc.ru/>
13. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации  
<http://budget.gov.ru/>
14. CMMARKET.RU — Мировые товарные рынки <http://www.cmmarket.ru/>
15. EREPORT.RU Обзорная информация по мировой экономике  
<http://www.ereport.ru/>
16. Портал интеллектуального центра - научной библиотеки  
[https://library.narfu.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=521&Itemid=590&lang=ru](https://library.narfu.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=521&Itemid=590&lang=ru)

### **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**

Материально-техническая база, которой располагает Финансовый университет: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.; ПК, информационные базы данных; интернет, финансовые калькуляторы, справочники, профессиональные программные продукты.