

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

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

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: 1mAtDTN00Q/N6r2GRbkwQzG1x3mPlwET
Дата: 19.03.2025 г.

Ю. И. Грищенко

Управление эффективностью операций

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 - Менеджмент

Образовательная программа:

Финансовый менеджмент

Профиль

Финансовый менеджмент

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"

(протокол №52 от 15.04.2025)

Одобрено

Кафедра финансового и инвестиционного менеджмента

(протокол №11 от 26.03.2025)

Москва 2025

Содержание

Наименование разделов РПД		Стр.
1.	Наименование дисциплины	5
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	5
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	10
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для	13

	самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	
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
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	16
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	20
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	22
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	22
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных	23

	справочных систем	
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	23

1. Наименование дисциплины

«Управление эффективностью операций».

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикатор достижения компетенции	Результаты обучения
ПКП-1	Способность оценивать тенденции и закономерности развития внешней и внутренней экономической среды, ее влияние на результаты хозяйственной деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе	Проводит необходимые для решения финансовых задач организации исследования внешней и внутренней среды с использованием современных информационных технологий	Знать: влияние внешних факторов на бюджетирование Уметь: формировать и анализировать бюджеты
		Оценивает и прогнозирует закономерности развития внешней и внутренней среды бизнеса	Знать: роль исторических данных в прогнозировании Уметь: проводить анализ временных рядов и анализ трендов для прогнозирования объема продаж
ПКП-4	Способность оценивать финансовые риски и применять современные методы и	Понимает сущность и природу финансовых рисков и владеет методами их	Знать: природу риска и неопределенности в краткосрочной перспективе Уметь:

	финансовые инструменты для их снижения и нейтрализации	оценки	оценивать финансовые риски в краткосрочной перспективе
		Предлагает обоснованные управленческие решения, направленные на снижение и устранение финансовых рисков	Знать: современные методы и средства для принятия краткосрочных управленческих решений Уметь: применять современные методы и средства для снижения и устранения финансовых рисков

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управление эффективностью операций» относится к «Модулю "Международная квалификация СИМА (Рус)"»

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	3/108	108

Контактная работа - Аудиторные занятия	36	36
Лекции	2	2
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	72	72
Вид текущего контроля	Проектная работа;	Проектная работа
Вид промежуточной аттестации	Зачет;	Зачет

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

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Системы учета затрат для принятия решений

Основные концепции учета затрат к различным организациям и объектам затрат. Управление затратами и их трансформация. Носители (драйверы) затрат. Цифровой продукт и цифровые затраты. Цифровые системы учета затрат. Калькуляция затрат и расчет прибыли. Влияние учетных политик на представление результатов операционной деятельности. Калькулирование стоимости продуктов и услуг в системе попроцессного учета затрат. Преимущества ABC относительно других систем учета затрат. Плановые и операционные отклонения. Стандарты и отклонения в сфере услуг (включая феномен «макдональдизации»). Отклонение по цене (ставке). Отклонение по использованию (эффективности, производительности). Интерпретация отклонений.

Тема 2. Бюджетирование и контроль

Цикл планирования и контроля. Этапы бюджетного процесса. Влияние внешних факторов на бюджетирование. Сводные бюджеты (master budgets). Компоненты сводных бюджетов и их связь друг с другом. Альтернативные подходы к бюджетированию. Анализ «что, если» при составлении бюджета. Стресс-тестирование бюджетов.

Бюджетный контроль. Концепция бюджетного контроля.

Тема 3. Поведенческие аспекты бюджетирования

Человеческий фактор в бюджетном процессе. Поведенческие аспекты бюджетирования: участие в бюджетировании и возможные благоприятные последствия с точки зрения ответственности и мотивации; возможные неблагоприятные последствия с точки зрения «перевыполнения бюджета» и манипулирования бюджетом; постановка плановых показателей бюджета в целях мотивации; последствия утверждения нормативов затрат и т.д.

Тема 4. Методы прогнозирования

Роль прогнозов и планов в распределении ресурсов, оценке эффективности и контроле. Исторические данные в прогнозировании. Прогнозирование продаж. Анализ временных рядов и анализ трендов для прогнозирования объема продаж. Использование исторических данных в прогнозировании. Линейный регрессионный анализ. Случайные диаграммы и корреляция. Регрессия и прогнозирование продаж. Составляющие временных рядов. Выявление тренда. Выявление сезонных колебаний. Анализ временных рядов и прогнозирование. Проблемы в прогнозировании.

Тема 5. Принятие решений в краткосрочной перспективе и линейное программирование

Покрытие маржинальных затрат и полное возмещение затрат для решений о ценообразовании. Различия в ценообразовании и максимизации выручки при принятии краткосрочных и долгосрочных решений. Ассортимент продукции.

Последствия управленческих решений в краткосрочной перспективе. Релевантные доходы. Релевантные затраты. Различия в расчете прибыли. Решения «покупать или производить». Решения о прекращении деятельности. Анализ безубыточности для портфеля продуктов. Этические соображения при принятии краткосрочных решений.

Анализ лимитирующих факторов. Графический метод линейного программирования.

Тема 6. Принятие решений в условиях риска и неопределённости

Природа риска и неопределенности в краткосрочной перспективе. Влияние неопределенности и риска на модели принятия решений. Анализ чувствительности при составлении бюджета и принятии краткосрочных решений. Таблицы ожидаемых значений и ценность информации. «Дерево принятия решений» для проблем, предполагающих многоступенчатое принятие решений.

5.2. Учебно-тематический план

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	
1	Системы учета затрат для принятия решений	26	8	2	6	18
2	Бюджетирование и контроль	24	6	0	6	18
3	Поведенческие аспекты бюджетирования	24	6	0	6	18
4	Методы прогнозирования	22	4	0	4	18
5	Принят	6	6	0	6	0

	ие решени й в краткос рочной перспек тиве и линейно е програм мирован ие					
6	Принят ие решени й в условия х риска и неопред елённос ти	6	6	0	6	0
	Итого	108	36	2	34	72

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Системы учета затрат для принятия решений	1.Цель калькулирования затрат2.Различия между разными целями учета затрат3.Маржинальны й метод учета затрат4.Метод полного поглощения затрат5.Отклонение по цене (ставке)6.Отклонение по использованию (эффективности, производительности)7. Интерпретация отклонений8.Калькули рование стоимости	Практическое занятие.

	продуктов и услуг в системе попроцессного учета затрат9.Преимущества ABC относительно других систем учета затрат10.Особенности цифрового учета затратРекомендуемые источники: Раздел 8. Нормативно-правовые акты: 1,3. Основная литература: 1, 2. Дополнительная литература: 1,3. Раздел 9: 1-4.	
Бюджетирование и контроль	1.Роль и цели бюджетов.2.Компоненты сводных бюджетов и их связь друг с другом4.Ограничивающие факторы5.Стрестестирование бюджетов6.Альтернативные подходы к бюджетированию8.Бюджетный контроль9.Контролируемые и неконтролируемые результатыРекомендуемые источники: Раздел 8. Нормативно-правовые акты: 1,3. Основная литература: 1, 2. Дополнительная литература: 1,3. Раздел 9: 1-4.	Практическое занятие.
Поведенческие аспекты бюджетирования	1. Как бюджет влияет на мотивацию работников.2. Как бюджет влияет на инициативу работников.3. Как бюджет влияет на моральный климат в коллективе.4. Как бюджет влияет на стиль руководства и корпоративную	Практическое занятие.

	культуру.5. Как бюджет может провоцировать нарушение принципа единства целей. Рекомендуемые источники: Раздел 8. Нормативно-правовые акты: 1,3. Основная литература: 1, 2. Дополнительная литература: 1,3. Раздел 9: 1-4.	
Методы прогнозирования	1.Исторические данные в прогнозировании. 2.Прогнозирование продаж. 3.Анализ временных рядов и анализ трендов для прогнозирования объема продаж.4.Анализ больших массивов данных (big data) и бюджеты.Рекомендуемые источники: Раздел 8. Нормативно-правовые акты: 1,3. Основная литература: 1, 2. Дополнительная литература: 1,3. Раздел 9: 1-4.	Практическое занятие.
Принятие решений в краткосрочной перспективе и линейное программирование	1.Решения о ценообразовании и максимизации выручки.2.Различия в ценообразовании и максимизации выручки при принятии краткосрочных и долгосрочных решений.3.Концепции для принятия краткосрочных решений.4.Подходы к принятию краткосрочных решений.5.Методы	Практическое занятие.

	линейного программирования.Рекомендуемые источники: Раздел 8. Нормативно-правовые акты: 1,3. Основная литература: 1, 2. Дополнительная литература: 1,3. Раздел 9: 1-4.	
Принятие решений в условиях риска и неопределённости	1.Инструменты управления рисками в краткосрочной перспективе. 2.Природа риска и неопределенности в краткосрочной перспективе.3.Анализ чувствительности при составлении бюджета и принятии краткосрочных решений.Рекомендуемые источники: Раздел 8. Нормативно-правовые акты: 1,3. Основная литература: 1, 2. Дополнительная литература: 1,3. Раздел 9: 1-4.	Практическое занятие.

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
Системы учета затрат для принятия решений	1.Элементы затрат 2.Структура затрат 3.Поведение затрат 4.Носители (драйверы)	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературных

	затрат 5.Затраты, применяемые к разным типам организаций 6.Цифровые объекты затрат	источников.
Бюджетирование и контроль	1.Выявляющий (feedback) и упреждающий (feedforward) контроль 2.Бюджет по результатам (flexed budget)	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературных источников.
Поведенческие аспекты бюджетирования	1.Постановка целей и мотивация 2.Дисфункциональное поведение в бюджетном процессе 3.Этические вопросы бюджетирования	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературных источников.
Методы прогнозирования	1.Метод прогнозирования, который использует исторические данные о продажах для выявления закономерностей в продажах фирмы с течением времени 2.Временные ряды и скользящие средние для анализа данных и принятия решений.	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературных источников.
Принятие решений в краткосрочной перспективе и линейное программирование	1.Решения «покупать или производить» 2.Решения о прекращении деятельности 3.Анализ безубыточности для портфеля продуктов	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературных источников.
Принятие решений в условиях риска и неопределённости	1.Анализ чувствительности и анализ «что, если» 2.Распределение вероятностей 3.Дерево принятия решений	Подготовка к практическим занятиям, изучение литературных источников.

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

Примерная тематика проектной работы

1. Разработка бюджета продаж для компании выбранной отрасли. Анализ «что, если» при составлении бюджета.
2. Разработка бюджета производства для компании выбранной отрасли. Анализ «что, если» при составлении бюджета.
3. Разработка бюджетов затрат для компании выбранной отрасли. Анализ «что, если» при составлении бюджета.
4. Разработка финансовых бюджетов с учетом отраслевых особенностей. Анализ «что, если» при составлении бюджета.
5. Формирование операционных бюджетов, схема (логика) формирования и связи между ними (для компании выбранной отрасли).
6. Формирование вспомогательных и дополнительных бюджетов (для компании выбранной отрасли).
7. Формирование бюджетно-учетной политики (для компании выбранной отрасли).
8. Расчет полной себестоимости (для компании выбранной отрасли).
9. Применение CVP-анализа (для компании выбранной отрасли).
10. Расчет незавершённого производства (для компании выбранной отрасли).

Дополнительная информация:

В курсе используются исследовательские методы обучения, предполагающие самостоятельный творческий поиск и применение знаний обучающимся. Проектная работа — это письменная работа, которая строится по логике проведения классического научного исследования.

Целью проекта является повышение уровня профессиональной подготовки обучающегося.

Проект формирует следующие компетенции:

- усвоение теоретического материала и путей его применения на

практике;

- навыки творческого мышления;
- воспитание чувства ответственности за качество принятых решений;
- навык самостоятельной профессиональной деятельности;
- комплексная работа со специальной литературой и информационными ресурсами;
- научно-исследовательская деятельность.

Проект входит в индивидуальное портфолио обучающегося.

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

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

Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы содержится в разделе 2.

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

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

ПКП-1 Способность оценивать тенденции и закономерности развития внешней и внутренней экономической среды, ее влияние на результаты хозяйственной деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе

1) Проводит необходимые для решения финансовых задач организации исследования внешней и внутренней среды с использованием современных информационных технологий

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

Знать: влияние внешних факторов на бюджетирование

Уметь: формировать и анализировать бюджеты

Типовые контрольные задания

Задание 1. Раскройте влияние внешних факторов на бюджетирование.

Задание 2. На основе данных, составьте отчет об исполнении бюджета. Раскройте нефинансовые факторы в бюджетном процессе.

2) Оценивает и прогнозирует закономерности развития внешней и внутренней среды бизнеса

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

Знать: роль исторических данных в прогнозировании

Уметь: проводить анализ временных рядов и анализ трендов для прогнозирования объема продаж

Типовые контрольные задания

Задание 1. Раскройте роль исторических данных в прогнозировании.

Задание 2. На основе данных, проведите анализ временных рядов и анализ трендов для прогнозирования объема продаж.

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

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

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

Знать: природу риска и неопределенности в краткосрочной перспективе

Уметь: оценивать финансовые риски в краткосрочной перспективе

Типовые контрольные задания

Задание 1. Раскройте природу риска и неопределенности в краткосрочной перспективе.

Задание 2. На основе данных, оцените финансовые риски в краткосрочной перспективе.

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

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

Знать: современные методы и средства для принятия краткосрочных управленческих решений

Уметь: применять современные методы и средства для снижения и устранения финансовых рисков

Типовые контрольные задания

Задание 1. Раскройте современные методы и средства для принятия краткосрочных и среднесрочных решений.

Задание 2. На основе данных, оцените влияние неопределенности и риска на модели принятия решений. Проведите анализ чувствительности бюджета.

Примеры практико-ориентированных заданий

Задание 1. За прошедший период компания получила прибыль в сумме 127 000 у.е. Известно, что стоимость запасов готовой продукции на начало периода составляла 34 200 у.е., на конец — 27 600 у.е. Компания использует маржинальный метод калькулирования себестоимости. Если рассчитать стоимость начальных и конечных запасов по методу полного поглощения затрат, то она бы составила 42 180 у.е. и 34 040 у.е. соответственно. Найти сумму прибыли по методу полного поглощения затрат ____ тыс. у.е. (без округления).

Задание 2. На одном из совещаний обсуждался учет по одному из основных продуктов компании. Специалист по учету сказал следующее: изначально предполагалось, что разработать нормативы затрат на данный продукт не получится, либо будет крайне сложно; для корректного учета затрат требуется калькулирование по жизненному циклу продукта; велика доля постоянных затрат в общих затратах на продукт, часть затрат возникает уже после разработки и продажи продукта.

По вышеприведенной информации можно утверждать, что:

1. компания имеет ограниченный ресурс в производственном процессе
2. компания использует попроцессный метод калькулирования затрат
3. компания использует цифровую калькуляцию затрат
4. компания владеет цифровым продуктом

Примерные вопросы для подготовки к Зачету

1. Основные концепции учета затрат к различным организациям и объектам затрат.
2. Преимущества ABC относительно других систем учета затрат.
3. Плановые и операционные отклонения. Стандарты и отклонения в сфере услуг.
4. Роль учета экологических издержек как части системы управления экологией, совместные затраты.
5. Цикл планирования и контроля. Этапы бюджетного процесса.
6. Компоненты сводных бюджетов и их связь друг с другом.
7. Роль прогнозов и планов в распределении ресурсов, оценке эффективности и контроле.
8. Исторические данные в прогнозировании.
9. Прогнозирование продаж.

10. Анализ временных рядов и анализ трендов для прогнозирования объема продаж.
11. Анализ больших массивов данных (big data) и бюджеты.
12. Анализ «что, если» при составлении бюджета.
13. Стресс-тестирование бюджетов.
14. Концепция бюджетного контроля.
15. Человеческий фактор в бюджетном процессе.
16. Различия в ценообразовании и максимизации выручки при принятии краткосрочных и долгосрочных решений.
17. Последствия управленческих решений в краткосрочной перспективе.
18. Влияние неопределенности и риска на модели принятия решений.
19. Анализ чувствительности при составлении бюджета и принятии краткосрочных решений.
20. Методы управления затратами и методы трансформации затрат для контроля над затратами и повышения рентабельности.
21. Методы управления качеством.
22. Методы управления созданием стоимости для контроля над затратами и совершенствования цепочки создания стоимости.
23. Анализ эффективности деятельности центров ответственности.
24. Ключевые показатели эффективности.
25. Риски и неопределенности, связанные с принятием среднесрочных решений.

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

Нормативно-правовые акты:

1.Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 26.10.2021).2.Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая [Электронный ресурс]: от 13.07.2015 № 214-ФЗ, №117-ФЗ (ред. от 14.07.2022)3.Приказ Минфина России от 15.11.2019 N 180н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 5/2019 «Запасы»».

Code

Основная литература:

1. Чая , Владимир Тигранович Управленческий учет : учебник и практикум для вузов / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. 2-е изд. , пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 354 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560517> (дата обращения: 12.02.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560517> ISBN 978-5-534-09167-0 : 1749.00

2. Асаул , Анатолий Николаевич Управление затратами и контроллинг : учебник для вузов / А. Н. Асаул, И. В. Дроздова, М. Г. Квициния, А. А. Петров. Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 283 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/563582> (дата обращения: 12.02.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/563582> ISBN 978-5-534-17076-4 : 1439.00

Дополнительная литература:

1. Хруцкий , Валерий Евгеньевич Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. 4-е изд. , испр. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 572 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/562321> (дата обращения: 12.02.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/562321> ISBN 978-5-534-12821-5 : 2689.00

2. Управленческий и производственный учет: вводный курс : учебник / К. Друри ; ред. Л. В. Речицкая ; пер. с англ. В. Н. Егоров 5-е изд., перераб. и доп. Москва : Юнити-Дана , 2017 738 с. : ил., табл., граф. (Зарубежный учебник) Библиогр.: с. 734-736. Режим доступа: электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE», требуется авторизация <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685106> ISBN 5-238-00899-6

3. Управленческий анализ. Учебник с практикумом : Учебное пособие / В.Т. Чая, Н.И. Чупахина Электрон. дан. Москва : КноРус , 2023 342 с. Режим доступа: [book.ru Internet access https://book.ru/book/947622](https://book.ru/book/947622) ISBN 978-5-406-10778-2

4. Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование / Белолипец И. А., Лукина И. И., Кабирова А. С., Чувилин Д. В. Ч. 2 : Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. Часть 2 : Учебное пособие . Ч. 2 / Белолипец И. А., Лукина И. И., Кабирова А. С., Чувилин Д. В. Москва : Прометей , 2019 90 с. Книга из коллекции Прометей - Экономика и менеджмент <https://e.lanbook.com/book/121543> ISBN 978-5-907166-06-6

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

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>
2. Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <https://org.fa.ru>
3. •Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
4. 6.Российская государственная библиотека: <http://rsl.ru/>;

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам при подготовке следует использовать нормативные документы Финансового университета, Методические

рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные приказом Финуниверситета от 11.05.2021 г. № 1040/о (см. сайт Финансового Университета: на главной странице раздел "Меню" – "Единая правовая база Финуниверситета" – "Организация учебного процесса" – "Нормативные документы по самостоятельной работе").

Дисциплина может реализовываться с использованием онлайн курсов (других организаций), рекомендуемых преподавателем.

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

- Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Power BI
2. Yandex Cloud
3. Пакет офисных программ
4. Kaspersky

- Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

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

- Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

1. не предусмотрены

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

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