

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

**Уральский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Экономика финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО  
Директор ООО «ИНЕСК»



Д.С. Грибков  
«22» февраля 2023 г

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Уральского филиала  
Финуниверситета



Д.А. Циринг  
«22» февраля 2023 г.

Калмакова Н.А.

**ПРАКТИКУМ «ФИНАНСОВАЯ АНАЛИТИКА ПЛАНОВ,  
БЮДЖЕТОВ И ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ»**

**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению **38.03.02 - Менеджмент**  
образовательная программа - Управление бизнесом  
профиль - Менеджмент организации

*Рекомендовано Ученым советом  
Уральского филиала Финуниверситета  
(Протокол № 50 от «21» февраля 2023 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»  
(Протокол № 6 от «14» февраля 2023 г.)*

Челябинск, 2023

## Содержание

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	4
4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	4
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....	5
5.1. Содержание дисциплины.....	5
5.2 Учебно-тематический план.....	6
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	8
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	8
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	9
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	12
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	20
9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	21
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	21
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	22
12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	22

## 1. Наименование дисциплины

«Практикум «Финансовая аналитика планов, бюджетов и программ развития компании»».

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-6	Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию	1. Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании.	<b>Знать:</b> инструментарий финансового менеджмента для управления; методы оценки финансовых решений с точки зрения их влияния на создание стоимости компании; <b>Уметь:</b> применять инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании
		2. Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании	<b>Знать:</b> основы расчетов эффективности реальных и финансовых инвестиций, основы решений по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании; <b>Уметь:</b> проводить расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании
ПКН-11	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией	1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска	<b>Знать:</b> финансовые инструменты для принятия решений, в том числе инвестиционных; <b>Уметь:</b> обосновать выбор финансовых инструментов для принятия решений, в том числе инвестиционных
		2. Проводит идентификацию рисков по функциям и	<b>Знать:</b> классификацию рисков по функциям и направления деятельности организации;

		направления деятельности организации	<b>Уметь:</b> проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации
		3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков	<b>Знать:</b> механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков; <b>Уметь:</b> использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков
ПКП-2	Способность организовывать операционную деятельность организации с использованием процессного и проектного подходов	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов	<b>Знать:</b> основы операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов; <b>Уметь:</b> проводить исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов
		2. Проводит экспресс-анализ финансово-экономического положения компании.	<b>Знать:</b> методические основы экспресс-анализа финансово-экономического положения компании; <b>Уметь:</b> проводить экспресс-анализ финансово-экономического положения компании.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Практикум «Финансовая аналитика планов, бюджетов и программ развития компании»» относится к дисциплинам профиля модуля 5 «Финансовая аналитика» учебного плана направления подготовки: 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом» (Менеджмент организации).

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

Вид учебной работы по дисциплине	Очная форма Семестр 7 (в часах)	Очно-заочная форма Семестр 8 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>108 / 3 з.е.</b>	<b>108 / 3 з.е.</b>
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	<b>50</b>	<b>16</b>
Лекции	16	8
Семинары, практические занятия	34	8
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>58</b>	<b>92</b>
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	
Вид промежуточной аттестации	Зачет	

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

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Технологии финансового планирования**

Обзор применяемых технологий в финансовом планировании. Нормативное финансовое планирование. Расчетно-аналитическое планирование. Особенности планирования с применением технологии балансовых соотношений. Экономико-математическое моделирование и оптимизация плановых решений. Бюджетирование как технология финансового планирования в организации. Альтернативные формы текущего планирования - планирование Beyond Budgeting (Вне бюджетирования). Совершенствование системы мотивации участников бюджетного управления. Применение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки деятельности ЦФО. Сравнительный анализ достоинств и недостатков технологий и выбор оптимальной технологии в зависимости от особенностей хозяйственной деятельности.

#### **Тема 2. Технология бюджетирования в организации**

Система финансовых целей и контрольных показателей в организации; методика их определения. Выявление финансовой структуры организации: анализ организационной структуры; материальных, денежных и документационных потоков; выявление точек концентрации финансовых результатов. Определение видов бизнеса (направлений) в качестве объектов планово-учетной деятельности, центров ответственности и распределение полномочий и ответственности. Системы бюджетного управления. Финансовая модель бюджетирования, определение алгоритма расчетов показателей бюджетных форм (по организации в целом, по ее подразделениям и направлениям бизнеса).

#### **Тема 3. Моделирование функции спроса для целей бюджетирования**

Выбор основных факторов, определяющих динамику спроса. Определение параметрических характеристик основных влияющих факторов функции спроса. Принципы построения имитационных моделей функции спроса. Моделирование функции спроса. Исследование чувствительность модели к изменению основных факторов спроса. Ограничения моделей. Использование динамических имитационных моделей в целях прогнозирования объемов реализации продукции. (сезонный, ценовой, маркетинговый и т.д.).

#### **Тема 4. Разработка динамических операционных бюджетов**

Система норм и нормативов и ее применение в рамках технологии бюджетирования. Выбор метода отнесения затрат на расходы на продукцию и метода амортизации. Учет темпов инфляции/дефляции. Принятие альтернативных решений по применению экстенсивных и интенсивных методов использования ресурсов для увеличения объема выпускаемой продукции.

Построение динамических операционных бюджетов (бюджет производства, материальных затрат, трудозатрат, амортизации, расходов на производство и реализацию, прочих расходов).

#### **Тема 5. Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов**

Разработка бюджетов налоговых и иных обязательных платежей (налога на добавленную стоимость, налога на прибыль организаций, налога на имущество организаций, страховых взносов в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования). Разработка бюджета капитальных вложений. Финансовые бюджеты: особенности разработки динамических бюджетов. Определение потребности в краткосрочном финансировании.

#### **Тема 6. Разработка и анализ мастер-бюджета**

Разработка динамических сводных финансовых планов (мастер-бюджета): бюджет финансовых результатов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс. Определение и анализ основных показателей эффективности разработанного плана. Финансово-экономическое обоснование управленческих решений на основе мастер-бюджета.

### **5.2. Разделы и темы дисциплины, виды учебных занятий (учебно-тематический план)**

№ П/ П	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятель ная работа	
			Общая	Лекции	Практич. и семин. занятия	Занятия в интеракт. формах		
1	Технологии финансового планирования	14/16	6/2	2/1	4/1	4/1	8/14	Опрос, дискуссия
2	Технология бюджетирования в организации	18/16	8/2	2/1	6/1	4/1	10/14	Решение ситуационных задач
3	Моделирование функции спроса для целей бюджетирования	18/14	8/2	2/1	6/1	4/1	10/12	Решение ситуационных задач
4	Разработка динамических операционных бюджетов	18/18	8/2	2/1	6/1	4/1	10/16	Опрос, решение ситуационных задач
5	Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов	20/20	10/4	4/2	6/2	4/2	10/16	Решение ситуационных задач
6	Разработка и анализ мастер-бюджета	20/20	10/4	4/2	6/2	4/2	10/16	Опрос, решение ситуационных задач

	В целом по дисциплине	108/108	50/16	16/8	34/8	24/8	58/92	ДТЗ
	Итого в %					48/50		-

### 5.3. Содержание практических и семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Технологии финансового планирования	<p>Обзор применяемых технологий в финансовом планировании. Нормативное финансовое планирование. Расчетно-аналитическое планирование. Особенности планирования с применением технологии балансовых соотношений. Экономико-математическое моделирование и оптимизация плановых решений. Бюджетирование как технология финансового планирования в организации. Альтернативные формы текущего планирования - планирование Beyond Budgeting (Вне бюджетирования). Совершенствование системы мотивации участников бюджетного управления.</p> <p>Рекомендуемые источники литературы: Раздел 8.1: 1,2; Раздел 8.2: 1,2; Раздел 9: 1-10</p>	Опрос, дискуссия, ситуационные задачи
Тема 2. Технология бюджетирования в организации	<p>Система финансовых целей и контрольных показателей в организации; методика их определения. Выявление финансовой структуры организации: анализ организационной структуры; материальных, денежных и документационных потоков; выявление точек концентрации финансовых результатов. Определение видов бизнеса (направлений) в качестве объектов планово-учетной деятельности, центров ответственности и распределение полномочий и ответственности.</p> <p>Рекомендуемые источники литературы: Раздел 8.1: 1,2; Раздел 8.2: 1,2; Раздел 9: 1-10</p>	Опрос, дискуссия, ситуационные задачи
Тема 3. Моделирование функции спроса для целей бюджетирования	<p>Выбор основных факторов, определяющих динамику спроса. Определение параметрических характеристик основных влияющих факторов функции спроса. Принципы построения имитационных моделей функции спроса. Моделирование функции спроса. Исследование чувствительность модели к изменению основных факторов спроса.</p> <p>Рекомендуемые источники литературы: Раздел 8.1: 1,2; Раздел 8.2: 1,2; Раздел 9: 1-10</p>	Опрос, дискуссия, обсуждение презентаций
Тема 4. Разработка динамических	<p>Система норм и нормативов и ее применение в рамках технологии бюджетирования. Выбор метода</p>	Опрос, дискуссия,

операционных бюджетов	отнесения затрат на расходы на продукцию и метода амортизации. Учет темпов инфляции/дефляции. Принятие альтернативных решений по применению экстенсивных и интенсивных методов использования ресурсов для увеличения объема выпускаемой продукции.  Рекомендуемые источники литературы: Раздел 8.1: 1,2; Раздел 8.2: 1,2; Раздел 9: 1-10	ситуационные задачи
Тема 5. Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов	Разработка бюджетов налоговых и иных обязательных платежей (налога на добавленную стоимость, налога на прибыль организаций, налога на имущество организаций, страховых взносов в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования).  Рекомендуемые источники литературы: Раздел 8.1: 1,2; Раздел 8.2: 1,2; Раздел 9: 1-10	
Тема 6. Разработка и анализ мастер-бюджета	Разработка динамических сводных финансовых планов (мастер-бюджета): бюджет финансовых результатов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.  Рекомендуемые источники литературы: Раздел 8.1: 1,2; Раздел 8.2: 1,2; Раздел 9: 1-10	

## **6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

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

Наименование разделов, тем, входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Технологии финансового планирования	Применение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки деятельности ЦФО. Сравнительный анализ достоинств и недостатков технологий и выбор оптимальной технологии в зависимости от особенностей хозяйственной деятельности.	Изучение учебной литературы и нормативной базы. Подготовка докладов и презентаций Работа с учебной литературой, научными и информационно-аналитическими источниками. Поиск информации в Интернете по заданной теме.
Тема 2. Технология бюджетирования в организации	Системы бюджетного управления. Финансовая модель бюджетирования, определение алгоритма расчетов показателей бюджетных форм (по организации в целом, по ее подразделениям и	Работа с учебной литературой. Решение типовых задач. Разбор вопросов по теме занятия. Выполнение домашних заданий к каждому занятию.



	направлениям бизнеса).	
Тема 3. Моделирование функции спроса для целей бюджетирования	Ограничения моделей. Использование динамических имитационных моделей в целях прогнозирования объемов реализации продукции. (сезонный, ценовой, маркетинговый и т.д.).	Работа с учебной литературой. Решение типовых задач. Разбор вопросов по теме занятия. Выполнение домашних заданий к каждому занятию.
Тема 4. Разработка динамических операционных бюджетов	Построение динамических операционных бюджетов (бюджет производства, материальных затрат, трудозатрат, амортизации, расходов на производство и реализацию, прочих расходов).	Работа с учебной литературой. Решение типовых задач. Разбор вопросов по теме занятия. Выполнение домашних заданий к каждому занятию.
Тема 5. Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов	Разработка бюджета капитальных вложений. Финансовые бюджеты: особенности разработки динамических бюджетов. Определение потребности в краткосрочном финансировании.	Работа с учебной литературой. Решение типовых задач. Разбор вопросов по теме занятия. Выполнение домашних заданий к каждому занятию.
Тема 6. Разработка и анализ мастер-бюджета	Определение и анализ основных показателей эффективности разработанного плана. Финансово-экономическое обоснование управленческих решений на основе мастер-бюджета.	Работа с учебной литературой. Решение типовых задач. Разбор вопросов по теме занятия. Выполнение домашних заданий к каждому занятию.

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

### Примеры тестовых заданий

- Финансовое планирование в организации способствует:
  - достижению пропорциональной и сбалансированной деятельности и устойчивому росту;
  - минимизации суммы затрат в прогнозируемых ценах, на заданную дату;
  - генерированию и анализу информации о будущем финансовом состоянии организации;
  - сопоставлению текущих и плановых финансовых показателей;
  - достижению безубыточности деятельности.
- Осуществление принципа единства в системе бюджетирования предполагает:
  - разработку единого планового стандарта для структурных подразделений и организацию в целом, а также и центров финансовой ответственности;
  - обязательность исполнения бюджета всеми структурными подразделениями организации;
  - необходимость создания единой финансовой структуры организации;
  - создание единых требований для финансового контроля.
- Скольльзящий бюджет позволяет:
  - учитывать внешние изменения, изменения целей и корректировать планы в

зависимости от уже достигнутых результатов;

б) получить информацию о причинах, вызвавших существенное отклонение показателей деятельности;

в) усилить контроль за исполнением бюджета;

г) обеспечить доступ к бюджетам каждого центра учета;

д) четко следовать поставленным целям.

4. Целью трансформации финансовой отчетности при финансовом планировании является:

а) приведение финансовой информации к международным стандартам бухгалтерского учета;

б) приведение финансовой информации за прошедшие периоды к сопоставимому виду;

в) приведение методов хозяйственных операций к отраслевым стандартам;

г) приведение финансовых показателей к среднеотраслевому уровню;

д) приведение финансовых показателей к желаемому уровню.

5. К альтернативным бюджетированию видам текущего планирования относятся:

а) сметное планирование;

б) планирование Beyond Budgeting;

в) финансовое прогнозирование;

г) планирование на основе эксперимента;

д) планирование на основе экспертных оценок.

### **Примерная тематика домашнего творческого задания**

1. Стратегическое, тактическое и оперативное бюджетирование.
2. Реформирование финансовой структуры организации.
3. Структура системы бюджетирования.
4. Типовой алгоритм составления бюджета.
5. Автоматизация бюджетного процесса и функционирование системы бюджетного управления.
6. Прогноз объема продаж и бюджет продаж.
7. Применение динамических имитационных моделей в целях финансового планирования.
8. Моделирование сбыта продукции и разработка плана производства.
9. Бюджетирование как технология финансового планирования.
10. Операционные бюджеты: особенности разработки.
11. Моделирование ресурсного обеспечения производственных программ.
12. Мастер-бюджет: особенности разработки.
13. Финансово-экономическое обоснование управленческих решений на основе данных мастер-бюджета.
14. Организация мониторинга исполнения финансового плана.
15. Основные и дублирующие системы контроля исполнения финансового плана.
16. Отклонения: понятие, виды, роль в системе контроля исполнения финансового плана.

17. Возможности использования скользящего бюджетирования для целей контроля.

18. Условия применимости, преимущества и недостатки метода моделирования финансовой деятельности.

19. Приемы и методы оценки качества решений по управлению финансами с применением финансовых моделей.

20. Оценка эффективности управленческих финансовых решений, принимаемых на основе финансового моделирования.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов-бакалавров, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;
- выполнение заданий и их обсуждение.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценка знаний студентов-бакалавров осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в дискуссиях и т.д.);
- оценки, полученной на зачете.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка или зачет	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение программного материала в соответствии с рабочей программой дисциплины ( <b>высокий уровень сформированности компетенций</b> ), логически стройное его изложение, умение связать теорию с практикой, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	<i>Отлично/ Зачтено</i>	86-100
Твердые знания программного материала в соответствии с рабочей программой дисциплины ( <b>продвинутый уровень сформированности компетенций</b> ), грамотное и по существу его изложение, допустимы не существенные неточности в ответе на вопрос, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>Хорошо/ Зачтено</i>	70-85
Знание только основного материала в соответствии с рабочей программой дисциплины ( <b>пороговый уровень сформированности компетенций</b> ), допустимы неточности в ответе на вопрос, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>Удовлет. / Зачтено</i>	50-69
Незнание значительной части программного материала в соответствии с рабочей программой дисциплины ( <b>не сформирован пороговый уровень компетенций</b> ), неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	<i>Неудовлет. / Незачтено</i>	0-49

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

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

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

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН-6. Способность применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию	1. Применяет инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании.	<b>Знать:</b> инструментарий финансового менеджмента для управления; методы оценки финансовых решений с точки зрения их влияния на создание стоимости компании; <b>Уметь:</b> применять инструментарий финансового менеджмента для управления; оценивает принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание стоимости компании	Теоретические вопросы: Основные элементы системы бюджетирования и их взаимосвязь. Бюджетный период и бюджетный цикл. Бюджетирование «сверху-вниз», «снизу-вверх», смешанное. Суть, достоинства, недостатки. Бюджетирование от достигнутого. Суть, достоинства, недостатки. Бюджетирование с нуля. Суть, достоинства, недостатки. Скользящее бюджетирование. Суть, достоинства, недостатки. Бюджетный регламент: понятие, составные элементы, порядок разработки. Система норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования.

	<p>2. Проводит расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании</p>	<p><b>Знать:</b> основы расчетов эффективности реальных и финансовых инвестиций, основы решений по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании;</p> <p><b>Уметь:</b> проводить расчеты эффективности реальных и финансовых инвестиций, принимает управленческие решения по выбору источников финансирования, формированию структуры капитала и достижению финансовой эффективности деятельности компании</p>	<p>Практико-ориентированное задание:</p> <p>При составлении бюджета на планируемый год определены следующие показатели: Объем выпуска готовой продукции предприятия в плановом году составит 80 тыс. единиц, оптовые цены за единицу (без НДС и акцизов) – 17 тыс. руб., производственная себестоимость по отчету за отчетный год – 13 тыс. руб. Снижение производственной себестоимости готовой продукции в плановом периоде должно составить 10%, расходы на сбыт продукции составляют 10 % от величины производственной себестоимости. Расходы по заработной плате административного персонала с учетом страховых взносов в плановом периоде составят 10% от выручки, расходы по аренде – 5% от выручки. Остаток готовой продукции на складе на начало планового года – 1500 ед., на конец планового года – 3000 ед. Прочие доходы отсутствуют, прочие расходы составляют 30 000 руб. в квартал. Предприятие облагается налогом на прибыль по общему режиму налогообложения по ставке 20%.</p>
<p>ПКН-11. Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией</p>	<p>1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды</p>	<p><b>Знать:</b> финансовые инструменты для принятия решений, в том числе инвестиционных;</p> <p><b>Уметь:</b> обосновать выбор финансовых инструментов для принятия решений, в</p>	<p>Тестовые вопросы:</p> <p>1. Финансовое планирование в организации способствует:</p> <p>а) достижению пропорциональной и сбалансированной деятельности и устойчивому росту;</p> <p>б) минимизации суммы</p>

	организации и обоснования измерения риска	том числе инвестиционных	<p>затрат в прогнозируемых ценах, на заданную дату;</p> <p>в) генерированию и анализу информации о будущем финансовом состоянии организации;</p> <p>г) сопоставлению текущих и плановых финансовых показателей;</p> <p>д) достижению безубыточности деятельности.</p> <p>2. Осуществление принципа единства в системе бюджетирования предполагает:</p> <p>а) разработку единого планового стандарта для структурных подразделений и организацию в целом, а также и центров финансовой ответственности;</p> <p>б) обязательность исполнения бюджета всеми структурными подразделениями организации;</p> <p>в) необходимость создания единой финансовой структуры организации;</p> <p>г) создание единых требований для финансового контроля.</p> <p>3. Скользящий бюджет позволяет:</p> <p>а) учитывать внешние изменения, изменения целей и корректировать планы в зависимости от уже достигнутых результатов;</p> <p>б) получить информацию о причинах, вызвавших существенное отклонение показателей деятельности;</p> <p>в) усилить контроль за исполнением бюджета;</p> <p>г) обеспечить доступ к бюджетам каждого центра учета;</p> <p>д) четко следовать поставленным целям.</p> <p>4. Целью трансформации</p>
--	---	--------------------------	--

			<p>финансовой отчетности при финансовом планировании является:</p> <p>а) приведение финансовой информации к международным стандартам бухгалтерского учета;</p> <p>б) приведение финансовой информации за прошедшие периоды к сопоставимому виду;</p> <p>в) приведение методов хозяйственных операций к отраслевым стандартам;</p> <p>г) приведение финансовых показателей к среднеотраслевому уровню;</p> <p>д) приведение финансовых показателей к желаемому уровню.</p> <p>5. К альтернативным бюджетированию видам текущего планирования относятся:</p> <p>а) сметное планирование;</p> <p>б) планирование Beyond Budgeting;</p> <p>в) финансовое прогнозирование;</p> <p>г) планирование на основе эксперимента;</p> <p>д) планирование на основе экспертных оценок.</p>
	<p>2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации</p>	<p><b>Знать:</b> классификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации;</p> <p><b>Уметь:</b> проводить идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации</p>	<p>Теоретические вопросы:</p> <p>Понятие финансовой ответственности. Типы финансовой ответственности</p> <p>Организация финансовой структуры компании без выделения ЦФО.</p> <p>Понятие ЦФО. Типы ЦФО.</p> <p>Методы и модели финансового планирования.</p> <p>Методы операционного анализа при планировании финансовых показателей.</p> <p>Использование стратегического финансового плана при разработке вариантов стратегии развития бизнеса.</p>

	3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков	<b>Знать:</b> механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков; <b>Уметь:</b> использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков	Практико-ориентированное задание: Имеются данные отчета о финансовых результатах за прошедший год (табл). В будущем году компания планирует провести рекламную акцию, которая увеличит коммерческие расходы на 15%. Ожидается, что, по оптимистичным прогнозам, позволит повысить годовой объем продаж на 20%, по пессимистичным – на 10%, по реалистичным – на 15%. При этом, с ростом объема реализации себестоимость будет также увеличена пропорционально выручке. Управленческие и прочие расходы останутся неизменны. Построить плановый отчет о финансовых результатах в трех вариантах: оптимистичный, пессимистичный, реалистичный. Сделать вывод об эффективности планируемой рекламной кампании. Показатель Сумма, тыс.руб. Выручка от реализации _____ Себестоимость _____ Валовая прибыль _____ Коммерческие расходы _____ Управленческие расходы _____ Прочие расходы _____ Прибыль _____ до налогообложения _____ Текущий налог на прибыль _____ 120 Чистая прибыль _____
ПКП-2. Способность организовывать операционную деятельность	1. Проводит исследование операционной деятельности организации и совершенствует	<b>Знать:</b> основы операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и	Теоретические вопросы: Взаимосвязь финансового планирования со стратегией развития организации. Принципы современного финансового планирования.



организации с использованием процессного и проектного подходов	ее на основе процессного и проектного подходов	проектного подходов; <b>Уметь:</b> проводить исследование операционной деятельности организации и совершенствует ее на основе процессного и проектного подходов	Виды финансового планирования (стратегическое, текущее, оперативное). Основные формы финансовых планов. Организация финансового планирования в компании: службы, функции, взаимодействие, компетенции и ответственность.
	2. Проводит экспресс-анализ финансово-экономического положения компании	<b>Знать:</b> методические основы экспресс-анализа финансово-экономического положения компании; <b>Уметь:</b> проводить экспресс-анализ финансово-экономического положения компании.	Компания «Атлант» занимается реализацией двух видов продукции: А, В. Имеются данные об остатках продукции на начало и конец отчетного периода (табл). Известно, что компания осуществляет закупки в размере 30% от объема реализации. Используя балансовый метод финансового планирования, составить план продаж и план закупок по каждому виду продукции, если известно, что цена продажи 100 руб/шт, цена закупки – 70 руб/шт. Расчетные значения округлять до целого.

Остатки продукции, шт.	2020		2021		2022	
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода
А	220	253	253	270	270	305
Б	194	201	201	234	234	256

### Примеры практико-ориентированных заданий

1. При составлении бюджета на планируемый год определены следующие показатели: Объем выпуска готовой продукции предприятия в плановом году составит 80 тыс. единиц, оптовые цены за единицу (без НДС и акцизов) – 17 тыс. руб., производственная себестоимость по отчету за отчетный год – 13 тыс. руб. Снижение производственной себестоимости готовой продукции в плановом периоде должно составить 10%, расходы на сбыт продукции составляют 10 % от величины производственной себестоимости. Расходы по заработной плате административного персонала с учетом страховых взносов в плановом периоде составят 10% от выручки, расходы по аренде – 5% от выручки. Остаток готовой продукции на складе на начало планового года – 1500 ед., на конец планового года – 3000 ед. Прочие доходы отсутствуют, прочие расходы составляют 30 000 руб. в квартал. Предприятие облагается налогом на прибыль по общему режиму налогообложения по ставке 20%.

2. На основе данных за последний отчетный год, по которому проведен анализ финансового состояния (см. задание 1), 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: Выручка 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.

3. При формировании бюджетов для обеспечения принципа вариативности разработки управленческих решений большинство компаний формирует несколько сценариев плановых бюджетов. Пояснить, что дает компании сценарный подход к планированию. Оценить достоинства и недостатки наличия нескольких сценариев. Разработать карту факторов, которые могут меняться от сценария к сценарию, на примере компании любой отрасли.

4. Имеются данные отчета о финансовых результатах за прошедший год (табл.). В будущем году компания планирует провести рекламную акцию, которая увеличит коммерческие расходы на 15%. Ожидается, что, по оптимистичным прогнозам, позволит повысить годовой объем продаж на 20%, по пессимистичным – на 10%, по реалистичным – на 15%. При этом, с ростом объема реализации себестоимость будет также увеличена пропорционально выручке. Управленческие и прочие расходы останутся неизменны. Построить плановый отчет о финансовых результатах в трех вариантах: оптимистичный, пессимистичный, реалистичный. Сделать вывод об эффективности планируемой рекламной кампании.

Показатель	Сумма, тыс.руб.
Выручка от реализации	3500
Себестоимость	1750
Валовая прибыль	1750
Коммерческие расходы	800
Управленческие расходы	200
Прочие расходы	150
Прибыль до налогообложения	600
Текущий налог на прибыль	120
Чистая прибыль	480

5. Компания «Атлант» занимается реализацией двух видов продукции: А, В. Имеются данные об остатках продукции на начало и конец отчетного периода (табл.). Известно, что компания осуществляет закупки в размере 30% от объема реализации. Используя балансовый метод финансового планирования, составить план продаж и план закупок по каждому виду продукции, если известно, что цена продажи 100 руб/шт, цена закупки – 70 руб/шт. Расчетные значения округлять до целого.

Остатки продукции, шт.	2020		2021		2022	
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода

А	220	253	253	270	270	305
Б	194	201	201	234	234	256

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

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.

### **Пример билета к зачету**

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» Уральский филиал	
202_/202_ учебный год кафедра «Экономика, финансы и управление»	
<b>Билет к зачету № 1</b>	
для студентов 4 курса	
направления 38.03.02 - Менеджмент, ОП «Управление бизнесом» (Менеджмент организации) по дисциплине: «Практикум «Финансовая аналитика планов, бюджетов и программ развития компании»»	
1. Теоретический вопрос (20 баллов). Скользящее бюджетирование. Суть, достоинства, недостатки 2. Практико-ориентированное задание (40 баллов). При формировании бюджетов для обеспечения принципа вариативности разработки управленческих решений большинство компаний формирует несколько сценариев плановых бюджетов. Пояснить, что дает компании сценарный подход к планированию. Оценить достоинства и недостатки наличия нескольких сценариев. Разработать карту факторов, которые могут меняться от сценария к сценарию, на примере компании любой отрасли. .	
Подготовил _____	Н.А. Калмакова
Утверждаю: Заведующий кафедрой _____ «__» _____ 202_ г.	

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

## 8.1. Основная литература

1. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.] ; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 337 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/511414>
2. Куприянова, Л. М. Финансовый анализ: учебное пособие / Л.М. Куприянова. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 157 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1655068>

## 8.2. Дополнительная литература

3. Лукасевич, И. Я. Финансовое моделирование в фирме : учебник для вузов / И. Я. Лукасевич. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 356 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/517878>
4. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес : учебник для вузов / Н. А. Казакова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 233 с. — (Высшее образование). — URL: <https://urait.ru/bcode/517581>

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

1. Библиотечно-информационный комплекс Финуниверситета (электронная библиотека, ресурсы на русском языке): [http://www.library.fa.ru/res\\_mainres.asp?cat=rus](http://www.library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=rus)
2. Библиотечно-информационный комплекс Финуниверситета (электронная библиотека, ресурсы на иностранных языках): [http://www.library.fa.ru/res\\_mainres.asp?cat=en](http://www.library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=en)
3. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
4. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
5. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
6. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
7. «Деловая онлайн библиотека» издательства «Альпина Паблишер» <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» <https://e.lanbook.com/>
9. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
10. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению

## **ДИСЦИПЛИНЫ**

Обучение по дисциплине «Практикум «Финансовая аналитика планов, бюджетов и программ развития компании»» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции и семинарские занятия) и самостоятельной работы. Семинарские занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Курс предполагает широкое использование интерактивных методов обучения. Для проведения практических занятий активно используются методы работы в малых группах, вовлечение в индивидуальную работу.

**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) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;
- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета и др.

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Не используется.

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

Филиал обеспечен учебными аудиториями для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенными оборудованием и техническими средствами обучения с Подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Финуниверситета.

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

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

- 1) Антивирусная защита Kaspersky Endpoint Security;

- 2) Astra Linux Common Edition, Windows;
- 3) LibreOffice, Microsoft Office.