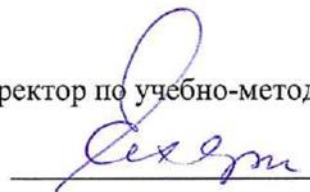


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И ИННОВАЦИЙ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-методической работе

 Е.С. Сахарчук

«27» апреля 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
образовательная программа направления подготовки 38.04.01 Экономика
шифр, наименование

Направленность (профиль)
«Экономика предпринимательства»

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная, заочная

Очная форма: курс 2, семестр 3
Заочная форма: курс 2, семестр 3

Москва 2022

Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования направления 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 939 от «11» августа 2020 г.

Зарегистрировано в Минюсте России «26» августа 2020 г. № 59459.

Разработчики рабочей программы: к.э.н., доцент кафедры экономики инноваций МГГЭУ

место работы, занимаемая должность


подпись

Е.В. Трубачев
И.О. Фамилия


«23» марта 2022 г.
Дата

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и инноваций (протокол № 10 от «23» марта 2022 г.)

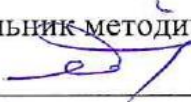
на заседании Учебно-методического совета МГГЭУ (протокол № 1 от «27» 04 2022 г.)

СОГЛАСОВАНО:


Начальник учебно-методического управления


И.Г. Дмитриева
«27» 04 2022 г.


Начальник методического отдела


Д.Е. Гапеенок
«27» 04 2022 г.

Заведующий библиотекой


В.А. Ахтырская
«27» 04 2022 г.

Декан факультета


Л.В. Дегтева
«27» 04 2022 г.

Содержание

1. **ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**
2. **СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
3. **ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ**
4. **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**
5. **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**
6. **ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**
7. **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**
8. **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

1.1. Цели и задачи освоения факультативной дисциплины

Цель изучения дисциплины «Бюджетирование предпринимательской деятельности»: освоение теоретических и организационных основ бюджетирования деятельности в сфере предпринимательства, практических навыков использования инструментов и методов построения бюджетов в целях планирования и обеспечения функционирования предпринимательских организаций любых видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.

Задачами изучения дисциплины являются:

- систематизация представлений о роли бюджетирования в управлении финансами субъектов предпринимательской деятельности;
- освоение студентами базовых методик построения финансовых планов и бюджетов;
- формирование практических навыков в области осуществления финансовых расчетов в рамках анализа бюджетов и финансовых планов;
- изучение современных технологий обработки и анализа финансовой информации в рамках финансового планирования и бюджетирования.

1.2. Место факультативной дисциплины в структуре образовательной программы направления подготовки

Факультативная дисциплина «Бюджетирование предпринимательской деятельности» относится к разделу «ФТД. Факультативные дисциплины».

Изучение факультативной дисциплины «Бюджетирование предпринимательской деятельности» базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных обучающимися в процессе освоения таких дисциплин как «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Экономика и организация предпринимательской деятельности», «Налогообложение предпринимательской деятельности», «Управление проектами», «Цены и ценовая политика».

Изучение факультативной дисциплины «Бюджетирование предпринимательской деятельности» направлено на подготовку к прохождению производственной практики (преддипломной), а также на обеспечение выполнения проектно-рекомендательного раздела выпускной квалификационной работы.

1.3. Требования к результатам освоения факультативной дисциплины

Процесс освоения факультативной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-4	ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность	ОПК-4.1. Знает виды организационно-управленческих решений, принципы их подготовки, методы принятия и особенности реализации
		ОПК-4.2. Умеет разрабатывать и принимать обоснованные организационно-управленческие решения, организовывать их реализацию и осуществлять контроль за исполнением

		ОПК-4.3. Владеет навыками принятия организационно-управленческих решений и методами оценки их эффективности
ПК-3	Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами субъектов предпринимательства	ПК-3.1. Знает нормативно-правовые, организационно-экономические и технологические условия функционирования субъектов предпринимательства, методы их анализа и стратегического управления
		ПК-3.2. Умеет составлять аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики субъектов предпринимательства и принятия стратегических решений в условиях неопределенности
		ПК-3.2. Владеет навыками стратегического управления субъектами предпринимательства, принятия стратегических решений и оценки их эффективности

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем факультативной дисциплины

Объем дисциплины «Бюджетирование предпринимательской деятельности» составляет 1 зачетную единицу/ 36 часов:

Вид учебной работы	Всего, часов		Очная форма		Заочная форма	
			Курс, часов		Курс, часов	
	Очная форма	Заочная форма	2	36	2	36
Аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего в том числе:	18	10	2	18	2	10
Лекции (Л)	8	4	2	8	2	4
В том числе практическая подготовка (ЛПП)	–	–	2	–	2	–
Практические занятия (ПЗ)	10	6	2	10	2	6
В том числе практическая подготовка (ПЗПП)	–	2	2	–	2	2
Лабораторные работы (ЛР)	–	–	2	–	2	–
В том числе практическая подготовка (ЛРПП)	–	–	2	–	2	–
Самостоятельная работа обучающихся (СР)	36	22	2	36	2	22
В том числе практическая подготовка (СРПП)	–	6	2	–	2	6
Промежуточная аттестация (подготовка и сдача), всего:	–	4	2	–	2	4
Контрольная работа	–	–	2	–	2	–
Курсовая работа	–	–	2	–	2	–
Зачет	V	4	2	V	2	4
Итого:						
Общая трудоемкость учебной дисциплины (в часах, зачетных единицах)	36/1	36/1	2	36/1	2	36/1

2.2. Содержание разделов факультативной дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (тематика занятий)	Формируемые компетенции (индекс)
1	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций. Виды финансовых планов организации и их характеристика. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов. Фи-	ОПК-4, ПК-3

	<p>нансовая часть бизнес-плана корпорации. Текущее финансовое планирование в корпорации. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению. Бюджетирование как элемент финансового планирования. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием. Эволюция управленческих концепций и функций бюджетирования. Современное содержание бюджетирования как управленческой технологии в контексте управления финансами организации. Функции бюджетирования с точки зрения управления стоимости компании и интересов стейкхолдеров. Дифференциация функций бюджетирования в системе инструментов и методов управления финансами. Принципы бюджетирования и проблемы их практической реализации. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла, степени их исполнения, способам регулирования, функциональному назначению и т.д. Гибкие и фиксированные бюджеты: сравнительный анализ, преимущества и недостатки. Скользящий бюджет организации: условия применения, принципы построения. Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления. Методы построения бюджетов: «сверху–вниз», «снизу–вверх», комплексный метод. Достоинства и недостатки каждого метода. Компромисс между централизованным контролем и интересами подразделений. Финансовая структура организации и ее компоненты. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация. Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.</p>	
--	--	--

2	<p>Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы</p>	<p>Основные этапы финансового планирования организации: составления финансового плана, предварительный контроль, текущий контроль в процессе исполнения плана, анализ и корректировки финансовых показателей и отклонений. Бюджетный цикл и его основные компоненты: цикл планирования, цикл исполнения бюджета, цикл анализа и контроля, их краткая характеристика. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла. Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования и ее модификации в зависимости от «узких мест» бизнеса. Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта.</p>	ОПК-4, ПК-3
3	<p>Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления</p>	<p>Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами. Взаимосвязь операционных бюджетов с финансовыми. Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса. Виды операционных бюджетов бизнес-процесса сбыта и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Бюджет продаж: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Взаимосвязь рыночной стратегии с показателями бюджета продаж. Порядок построения бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути, особенности построения. Взаимосвязь с учетной политикой организации, механизм формирования и применения учетных (плановых) цен при формировании бюджетов запасов готовой продукции. Вспомогательный бюджет (график) погашения дебиторской задолженности, методики и принципы его формирования. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов цикла сбыта. Производственные бюджеты. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Последовательность формирования производственных бюджетов. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения. Вза-</p>	ОПК-4, ПК-3

		<p>имосвязь бюджета материальных затрат с бюджетами закупок. Балансовый метод планирования материального потока. Нормативный метод планирования при формировании бюджета материальных затрат. Система материальной отчетности. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала. Правовые основы формирования бюджета затрат на оплату труда. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления. Взаимосвязь производственных бюджетов с методиками управленческого учета и контроллинга. Отраслевые особенности формирования производственных бюджетов. Бюджетирование закупок: основные составляющие. Виды бюджетов бизнес-процесса снабжения и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами. Бюджет закупок: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Бюджет транспортно-заготовительных расходов: особенности составления в организациях различных отраслей. Вспомогательный бюджет (график) погашения кредиторской задолженности, методики и принципы его формирования. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов снабжения. Взаимосвязь бюджетирования закупочной деятельности с учетной политикой организации. Особенности формирования бюджетов закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Кредитный бюджет организации: основные показатели и взаимосвязь с политикой управления капиталом. Инвестиционный бюджет, бюджеты НИОКР: порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана. Налоговые бюджеты организации: основные показатели, взаимосвязь с налоговой учетной политикой организации.</p>	
4	<p>Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации</p>	<p>Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс. Оперативное финансовое планирование. Платежный календарь. Планирование движения денежной наличности. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их</p>	ОПК-4, ПК-3

	<p>формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации. Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР. Управление операционной прибылью на основе БДР. Бюджет балансового листа (ББЛ). Модели составления ББЛ. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов. Декомпозиция показателей EVA_{tm} и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.</p>	
--	---	--

2.3. Разделы факультативной дисциплины и виды занятий

Очная форма обучения:

№ п/п	Наименование раздела	Аудиторная работа		Внеауд. работа	Объем в часах
		Л	ПЗ	СР	Всего
		в том числе ЛПП	в том числе ПЗПП	в том числе СРПП	в том числе ПП
3 семестр					
1	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	2	2	3	7
		–	–	–	–
2	Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	2	2	3	7
		–	–	–	–
3	Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	2	2	6	10
		–	2	3	5
4	Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	2	2	6	10
		–	2	3	5
	Зачет	–	2	–	2
		–	–	–	–
	<i>Итого:</i>	8	10	18	36
	<i>В том числе ПП</i>	–	4	6	10
	<i>Всего:</i>	8	10	18	36
	<i>В том числе ПП:</i>	–	4	6	10

Заочная форма обучения:

№ п/п	Наименование раздела	Аудиторная работа		Внеауд. работа	Объем в часах
		Л	ПЗ	СР	Всего
		в том числе ЛПП	в том числе ПЗПП	в том числе СРПП	в том числе ПП
3 семестр					
1	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	1	1	5	7
		–	–	–	–
2	Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	1	1	5	7
		–	–	–	–
3	Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	1	2	6	9
		–	1	3	4
4	Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	1	2	6	9
		–	1	3	4
	Зачет	–	–	4	4
		–	–	–	–
	<i>Итого:</i>	4	6	26	36
	<i>В том числе ПП</i>	–	2	6	8
	<i>Всего:</i>	4	6	26	36
	<i>В том числе ПП:</i>	–	2	6	8

2.4. План самостоятельной работы обучающегося по факультативной дисциплине

Очная форма обучения:

№ п/п	Название разделов и тем	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, час.	Формируемые компетенции	Формы контроля
1	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	Подготовка к опросу, подготовка к дискуссии, подготовка к тестированию	3	ОПК-4, ПК-3	Опрос, дискуссия, тест
		В том числе практическая подготовка	–		
2	Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию	3	ОПК-4, ПК-3	Опрос, тест
		В том числе практическая подготовка	–		
3	Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	Подготовка к опросу, подготовка к выполнению кейс-задания, подготовка к тестированию	6	ОПК-4, ПК-3	Опрос, кейс-задание, тест
		В том числе практическая подготовка	3		
4	Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Подготовка к опросу, подготовка к выполнению кейс-задания, подготовка к тестированию, подготовка к участию в круглом столе	6	ОПК-4, ПК-3	Опрос, кейс-задание, тест, круглый стол
		В том числе практическая подготовка	3		
	ИТОГО	Итого	18	ОПК-4, ПК-3	–
		В том числе практическая подготовка	6		

Заочная форма обучения:

№ п/п	Название разделов и тем	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, час.	Формируемые компетенции	Формы контроля
1	Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	Подготовка к опросу, подготовка к дискуссии, подготовка к тестированию	5	ОПК-4, ПК-3	Опрос, дискуссия, тест
		В том числе практическая подготовка	–		
2	Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	Подготовка к опросу, подготовка к тестированию	5	ОПК-4, ПК-3	Опрос, тест
		В том числе практическая подготовка	–		
3	Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	Подготовка к опросу, подготовка к выполнению кейс-задания, подготовка к тестированию	6	ОПК-4, ПК-3	Опрос, кейс-задание, тест
		В том числе практическая подготовка	3		
4	Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Подготовка к опросу, подготовка к выполнению кейс-задания, подготовка к тестированию, подготовка к участию в круглом столе	6	ОПК-4, ПК-3	Опрос, кейс-задание, тест, круглый стол
		В том числе практическая подготовка	3		
	Зачет	Подготовка к зачету	4	ОПК-4, ПК-3	Сдача зачета
		В том числе практическая подготовка	–		
	ИТОГО	Итого	26	ОПК-4, ПК-3	–
		В том числе практическая подготовка	6		

3. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ

При организации обучения инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются следующие необходимые условия:

- учебные занятия организуются исходя из психофизического развития и состояния здоровья инвалидов и лиц с ОВЗ совместно с другими обучающимися в общих группах, а также индивидуально, в соответствии с графиком индивидуальных занятий;
- при организации учебных занятий в общих группах используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений, создания комфортного психологического климата в группе;
- в процессе образовательной деятельности применяются материально-техническое оснащение, специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с различными нарушениями, электронные образовательные ресурсы в адаптированных формах.
- подбор и разработка учебных материалов преподавателями производится с учетом психофизического развития и состояния здоровья инвалидов и лиц с ОВЗ;
- использование элементов дистанционного обучения при работе со студентами, имеющими затруднения с моторикой;
- обеспечение студентов текстами конспектов (при затруднении с конспектированием);
- использование при проверке усвоения материала методик, не требующих выполнения рукописных работ или изложения вслух (при затруднениях с письмом и речью) – например, тестовых бланков.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

- 1) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, на электронном носителе, в печатной форме увеличенным шрифтом и т.п.);
- 2) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа);
- 3) доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, устно, др.).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), то есть дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Самостоятельная работа студентов (далее – СРС) является неотъемлемой частью обучения студентов. Ее цель – формирование профессиональной компетентности будущего специалиста.

Самостоятельная работа осуществляется в виде аудиторных и внеаудиторных форм познавательной деятельности по дисциплине.

Самостоятельная работа по дисциплине включает в себя:

- 1) предварительную подготовку к аудиторным занятиям;
- 2) самостоятельную работу при прослушивании лекций, осмыслении учебной информации, ее обобщении и составлении конспектов;
- 3) подбор, изучение, анализ рекомендованных источников и литературы;
- 4) выяснение наиболее сложных вопросов дисциплины и их уточнение во время консультаций;
- 5) подготовку к экзамену, практическим занятиям;
- 6) выполнение практических заданий;
- 7) систематическое изучение периодической печати, научных монографий, поиск и анализ дополнительной информации.

Аудиторная самостоятельная работа выполняется студентами на лекциях и практических занятиях.

Вопросы для самостоятельной работы студентов в целях подготовки к аудиторным занятиям предлагаются преподавателем в начале изучения каждого раздела дисциплины или темы. Студенты имеют право выбирать дополнительно интересующие их темы для самостоятельной работы.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – планируемая учебная деятельность студентов, осуществляемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Виды самостоятельной работы студентов: подготовка к опросу, подготовка к дискуссии, подготовка к тестированию, подготовка к выполнению кейс-задания, подготовка к участию в круглом столе, подготовка к зачету.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Подготовка к опросу проводится в ходе самостоятельной работы студентов и включает в себя повторение пройденного материала по вопросам предстоящего опроса. Помимо основного материала студент должен изучить дополнительную рекомендованную литературу и информацию по теме, в том числе с использованием Интернет-ресурсов. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 3 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы. Опрос предполагает устный ответ студента на один основной и несколько дополнительных вопросов преподавателя. Ответ студента должен представлять собой развернутое, связанное, логически выстроенное сообщение. При выставлении оценки преподаватель учитывает правильность ответа по содержанию, его последовательность, самостоятельность суждений и выводов, умение связывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Дискуссия в процессе обучения

Подготовка и проведение дискуссии является значимым этапом освоения учебного материала, а также выступает одной из форм контроля выполнения студентом самостоятельной работы по конкретным разделам учебных дисциплин.

Дискуссия (от лат. *discussio* – «исследование») – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются различные, противоположные точки зрения. Целью дискуссии является выяснение и сопоставление позиций, поиск правильного решения, выявление истинного мнения. Учебная дискуссия отличается тем, что ее проблематика нова лишь для группы лиц, участвующих в дискуссии; ее ориентировочный результат известен организатору. Цель учебной дискуссии: овладение участниками методами ведения обсуждения, поиска и формулирования аргументов, их анализа. Грамотно организованная учебная дискуссия является фактором развития коммуникативных и аналитических способностей, позволяет выявить уровень представлений по определенной теме, проблеме.

Форма дискуссии представляет собой обмен мнениями во всех его формах. Соответствующий метод обучения заключается в проведении обсуждений по конкретной проблеме.

Последовательность этапов дискуссии включает:

- поиск и определение проблемы (затруднения), решаемые групповыми методами (путем выработки общего подхода, достижения согласия);
- формулировка проблемы в ходе группового анализа, обсуждения; анализ проблемы;
- попытки найти решение проблемы (они могут представлять собой процесс, включающий обсуждение, сбор данных, привлечение дополнительных источников информации и т.д.; группа делает предварительные выводы, проводит сбор мнений и т.д., продвигаясь к согласию).

На первом этапе осуществляется выбор темы. Тема может быть предложена преподавателем, подсказана конкретной ситуацией/событием или определена на основе предварительной беседы. Для обеспечения результативности дискуссии предполагается глубокое изучение вопроса, который будет обсуждаться.

Второй этап – это собственно проведение дискуссии. Дискуссия открывается вступительным словом ведущего. Он объявляет тему, дает ее обоснование, выделяет предмет спора — положения и суждения, подлежащие обсуждению. Участники дискуссии должны четко представлять, что является пунктом разногласий, а также убедиться, что нет терминологической путаницы, что они в одинаковых значениях используют слова. Поэтому ведущий определяет основные понятия через дефиницию, контрастные явления, конкретизаторы (примеры), синонимы и т.п. Стороны аргументируют защищаемый тезис, а также возражения по существу изложенных точек зрения, задают вопросы разных типов.

Успех дискуссии во многом зависит от ведущего, которому необходимо:

- заинтересовать участников дискуссии, настроить их на полемический лад, создать обстановку, при которой каждый студент не только не стеснялся бы высказывать свое мнение, но и стремился его отстаивать;
- не препятствовать желающим выступать, но и не принуждать к выступлению, стараться, чтобы сформировалась атмосфера искренности и откровенности;
- стимулировать активность участников, задавать острые, активизирующие вопросы, если спор начинает гаснуть.

В этом помогают следующие приемы: парадокс, неожиданное суждение, своеобразное мнение, резко расходящееся с общепринятым, даже противоречащее на первый взгляд здравому смыслу; неожиданный вопрос; реплика – краткое возражение, замечание с места, которое тоже настраивает на дискуссию, свидетельствует об активности слушателя, его желании уяснить вопрос, проверить свою точку зрения, сопоставить различные точки зрения, обобщить их с тем, чтобы позиции участников дискуссии были представле-

ны как можно отчетливее, направлять дискуссию в русло намеченной цели; не исправлять заблуждающихся, предоставлять такую возможность слушателям; когда это целесообразно, вопрос, адресованный ведущему, переадресовать слушателям; корректировать, направлять дискуссионный диалог на соответствие его цели, теме, подчеркивая то общее, что есть во фразах спорящих; выбрать подходящий момент для окончания дискуссии, не нарушая логику развития спора.

Любой спор, даже идущий по всем правилам логики, может погубить одно обстоятельство: если участники дискуссии забывают об этике спора.

Для студентов крайне важно помнить о правилах спора, к которым относятся следующие:

- прежде чем выступать, следует определить, какова необходимость вступить в спор;
- необходимо тщательно продумать то, о чем будете говорить;
- краткое и ясное изложение своей точки зрения: речь должна быть весома и убедительна;
- лучшим доказательством или способом опровержения являются точные и бесспорные факты; если доказана ошибочность мнения, следует признать правоту своего «противника»;
- начинайте возражать только тогда, когда вы уверены, что мнение собеседника действительно противоречит вашему;
- вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь;
- следите за тем, чтобы в ваших рассуждениях не было логических ошибок;
- необходимо помнить о культуре общения, уметь выслушать другого, уловить его позицию, не повышать голос, не прерывать выступающего, не делать замечаний, касающихся личных качеств участников обсуждения, избегать поспешных выводов; не следует вступать в пререкания с ведущим по ходу проведения дискуссии, в процессе спора старайтесь убедить, а не уязвить оппонента.

На третьем заключительном этапе подводятся итоги дискуссии.

В конце отмечается, достигнут ли результат, формируется вариант согласованной точки зрения или обозначаются выявленные противоположные позиции, их основная аргументация. Ведущий в заключительном слове характеризует состояние вопроса, а также отмечает наиболее конструктивные, убедительные выступления, тактичное поведение некоторых коммуникантов.

На данном этапе студентам предлагается оценить результативность дискуссии по следующим критериям:

- системность, точность и логичность изложенных аргументов;
- последовательность, ясность и полнота сделанных выводов;
- умение слушать оппонентов, принимать и оценивать их позицию;
- владение культурой речи, степень включенности в дискуссию каждого участника и проявления интереса к обсуждаемым вопросам.

Дискуссия требует строгого распределения времени. Время – чрезвычайно большая ценность. На каждое выступление в дискуссии отводится не более 3 минут. По истечении этого времени выступающему дается шанс кратко завершить свою мысль и аргументы, после чего он лишается слова. Для изложения мнения эксперта или программного выступления отводится от 5 до 15 минут.

Разработка и применение тестов в процессе обучения

Педагогическое тестирование – это форма измерения знаний учащихся, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов,

собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку уровня знаний тестируемых.

Традиционный тест содержит список вопросов и различные варианты ответов. Каждый вопрос оценивается в определенное количество баллов. Результат традиционного теста зависит от количества вопросов, на которые был дан правильный ответ.

Тестирование в педагогике выполняет три основные взаимосвязанные функции: диагностическую, обучающую и воспитательную:

Диагностическая функция заключается в выявлении уровня знаний, умений, навыков учащегося. Это основная и самая очевидная функция тестирования. По объективности, широте и скорости диагностирования, тестирование превосходит все остальные формы педагогического контроля.

Обучающая функция тестирования состоит в мотивировании учащегося к активизации работы по усвоению учебного материала. Для усиления обучающей функции тестирования могут быть использованы дополнительные меры стимулирования студентов, такие как: раздача преподавателем примерного перечня вопросов для самостоятельной подготовки, наличие в самом тесте наводящих вопросов и подсказок, совместный разбор результатов теста.

Воспитательная функция проявляется в периодичности и неизбежности тестового контроля. Это дисциплинирует, организует и направляет деятельность учащихся, помогает выявить и устранить пробелы в знаниях, формирует стремление развить свои способности.

Педагогическое тестирование включает в себя несколько основных этапов: подготовка теста проведение теста и обработка результатов теста.

По форме заданий педагогические тесты бывают:

- тесты закрытого типа;
- тесты открытого типа;
- задания по установлению соответствий;
- задания по упорядочиванию последовательности.

Выбирая на тот или иной ответ на вопрос теста, студент должен, прежде всего внимательно прочитать условия вопроса теста, вдумываясь в его смысл. Затем следует выбрать, по мнению студента, правильный ответ. Если по мнению студента несколько ответов являются правильными, то он должен выбрать тот, который максимально охватывает ответ на поставленный вопрос.

Тест состоит из вопросов и предлагаемых кратких формулировок возможных ответов на вопросы, что не позволяет охарактеризовать всю полноту того или иного явления. В ходе тестирования студент не имеет возможности давать свои комментарии к ответам. Однако основная суть выносимых на тестирование вопросов отражается в предлагаемых вариантах ответов.

В зависимости от формы контроля (текущий, промежуточный, выходной) преподаватель определяет точное количество вопросов теста и устанавливает время для решения теста.

Кейсовые технологии как средство формирования компетенций

Кейс-задание представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, формулировать эффективные и наиболее рациональные управленческие решения на основе результатов финансового анализа деятельности организации.

Цели выполнения студентами кейс-задания:

- развитие у студентов аналитического мышления;
- развитие у студентов практических навыков работы;

- формирование у студентов навыков разработки эффективных управленческих решений;
- повышение мотивации студентов к обучению и профессиональному развитию.

Само название метода говорит о том, что для разбора будет представлена какая-то ситуация. Нередко кейсом может являться какое-либо художественное или публицистическое произведение, где присутствуют все необходимые элементы: действующие лица со всеми характеристиками, включая внутренний мир, переживания, мысли, мотивы и т.д. Может предлагаться и описание ближайшего окружения основных персонажей, а также взаимоотношений между ними.

Контекст кейса (деятельный, эмоциональный, социальный, психологический) может сбивать участников кейса с толку, чтобы они не могли изначально уловить даже намеки на поставленную проблему. В ряде случаев контекст кейса включает в себя очертания отвлекающих и ложных проблем. Исходя из этого, результат работы по кейсу зависит от того, насколько качественно и грамотно будут устранены отвлекающие моменты.

Этапы выполнения кейс-задания и рекомендации студентам:

1. Знакомство с содержанием кейса.
2. Диагностика ситуации.

С целью анализа ситуации метод кейсов включает в себя и этап диагностики ситуаций, который состоит из трех частей:

- первая часть – описывается реальное состояние объекта с учетом конкретных параметров;
- вторая часть – определяется должное быть состояние объекта с учетом конкретных параметров;
- третья часть – сравниваются реальное и должное быть состояние объекта.

В том случае, если различий не найдено, то практическая деятельность с объектом может быть продолжена. Если же различия удастся зафиксировать, то определяется тип этих различий и разрабатываются возможные способы их устранения.

3. Выработка альтернатив.

Выработка альтернатив является еще одним этапом диагностики ситуации. Он направлен на поиск альтернатив, при помощи которых проблемная ситуация может быть разрешена. Но данный этап можно считать качественно новой фазой диагностики. Основная задача состоит в том, чтобы определить все варианты, посредством которых проблема может быть решена. Результатом должна стать выработка нескольких вариантов, детальный разбор которых задаст темп дальнейшей работе.

4. Обсуждение выводов.

Этот этап считается завершающим. Во время него преподаватель обсуждает с учащимися выявленные ими в ходе кейса проблемы. В большинстве случаев, в самом начале дискуссии определяется ее цель и предполагаемые результаты, а также задается конкретное для беседы время. В процессе дискуссии очень важно, чтобы мог высказаться каждый участник, но при этом его позиция должна быть аргументирована и уточнена. Также подразумевается и активизация тех участников, которые занимают в обсуждении пассивную позицию, и сдерживание наиболее активных.

В качестве завершения можно использовать такие варианты:

- представить краткое резюме, основанное на выводах, сделанных в течение занятия;
- задать дополнительные вопросы, которые в процессе не были затронуты;
- предоставить новые данные (если диагностика кейса не позволила решить проблему, можно предложить дополнительные данные на тему дальнейшего развития событий, реализованных в кейсе);

– позволить обучающимся подвести итоги (резюме могут быть как индивидуальными, так и групповыми, их подача может быть устной или письменной, а озвучены они могут быть либо в конце текущего занятия, либо в начале следующего).

Оценка знаний в ходе проведения круглого стола

«Круглый стол» – современная форма публичного обсуждения или освещения каких-либо вопросов, когда участники, имеющие равные права, высказываются по очереди или в определенном порядке.

«Круглые столы» характеризуются тем, что:

- проводятся в форме обсуждения одного или нескольких определенных вопросов или проблем;
- обсуждаемый вопрос допускает разные мнения и толкования, а также взаимные возражения участников;
- в результате обсуждения должны быть выявлены точки зрения всех участников на данный вопрос;
- участники имеют равные права и высказываются в определенном порядке.

Наиболее важное значение в ходе подготовки к проведению круглого стола отводится выбору его темы. Тема должна не только отражать современные проблемные моменты теории и практики бюджетной системы, но и быть интересной ее участникам.

В этой связи преподавателю необходимо проанализировать все имеющиеся дискуссионные вопросы изучаемой дисциплины и предложить несколько тем на обсуждение студентам.

В ходе выбора темы нельзя пренебрегать и вопросами освещенности данной проблемы в научной литературе и периодической печати. Чем больше имеется публикаций по предложенной теме, тем интересней и результативнее дискуссии, возникающие в ходе проведения круглых столов.

После выбора темы, студентам предлагается перечень основных докладов, а также список литературы. При этом студенты могут скорректировать тему, а также должны дополнить предложенный список литературных источников. Далее, из числа желающих назначаются ответственные студенты за основные доклады. Кроме того, при необходимости могут быть назначены и содокладчики.

На самостоятельную подготовку к круглому столу необходимо отводить студенту не менее двух недель. Число докладов должно быть оптимальным (не более четырех), что позволяет не только заслушать результаты проведенных теоретических исследований студентами, но и обсудить их и сделать определенные выводы.

При организации и проведении круглого стола следует руководствоваться рядом правил:

1. К проведению круглого стола привлекаются все студенты. Также возможно участие экспертов (студентов старших курсов), которые могут принять участие в дискуссии по обсуждаемым темам.

2. Руководителем круглого стола может стать либо преподаватель, либо один из экспертов. Руководитель сообщает порядок проведения круглого стола, устанавливает регламент выступлений, обращается к присутствующим с вступительным словом. Далее предоставляется слово докладчикам, которые сообщают о результатах проведенных теоретических исследований в форме научного доклада. После выступлений участники круглого стола задают докладчикам наиболее интересующих их вопросы. На заключительном этапе работы круглого стола проводится открытая дискуссия по представленным проблемам, в которой участвуют все студенты.

3. После завершения дискуссии путем голосования выбирается лучший докладчик, а также подводятся окончательные итоги круглого стола.

Проведение круглого стола требует большой подготовительной работы со стороны студентов, которые должны подобрать литературу, составить план и раскрыть содержание выступления. При подготовке к выступлению, а также к участию в дискуссии на круглом столе, необходимо изучить предложенную литературу и выявить основные проблемные моменты выбранной для рассмотрения темы. Продолжительность доклада на круглом столе не должна превышать установленного регламента, в связи с чем, материал должен быть тщательно проработан и содержать только основные положения представленной темы.

По результатам обсуждения определяется лучший доклад, оценивается участие каждого студента в обсуждении представленных докладов.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях и самостоятельной работе обучающихся:

Очная форма обучения:

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
3	Л	Лекция-визуализация, лекция-диалог	4
	В том числе практическая подготовка (ЛПП)	–	–
	ПЗ	Дискуссия, кейс-задание, круглый стол	6
	В том числе практическая подготовка (ПЗПП)	Кейс-задание, круглый стол	4
Итого			10

Заочная форма обучения:

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
3	Л	Лекция-визуализация, лекция-диалог	2
	В том числе практическая подготовка (ЛПП)	–	–
	ПЗ	Дискуссия, кейс-задание, круглый стол	4
	В том числе практическая подготовка (ПЗПП)	Кейс-задание, круглый стол	4
Итого			6

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1. Организация входного, текущего и промежуточного контроля обучения

Входной контроль

Входной контроль применяется с целью выяснения уровня и качества знаний, умений и навыков студентов в области экономики относительно управления экономической, плановой, финансовой работы на уровне субъекта хозяйственной деятельности. Входной контроль осуществляется в форме двустороннего диалога между преподавателем и студентами на первых занятиях по дисциплине.

В случае выявления недостаточного уровня знаний, умений и навыков студентов для освоения дисциплины преподавателем могут быть разработаны дополнительные задания, направленные на доведение студентов до уровня, требуемого для успешного освоения дисциплины.

В случае выявления высокого уровня дифференциации студентов учебной группы относительно знаний, умений и навыков в экономической сфере, преподавателем могут быть рекомендованы дополнительные литературные и онлайн-ресурсы и источники информации для студентов, отстающих от других студентов учебной группы, а также назначены дополнительные занятия и консультации для студентов, отстающих от других студентов учебной группы.

Текущий контроль

Текущий контроль успеваемости осуществляется в процессе проведения занятий по дисциплине в формах, соответствующих типам практических занятий.

Промежуточный контроль

Промежуточная аттестация по факультативной дисциплине проводится в форме зачета.

Вопросы для проведения опроса

Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации

Вопросы для опроса:

1. Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами.
2. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций.
3. Виды финансовых планов организации и их характеристика.
4. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов.
5. Финансовая часть бизнес-плана корпорации.
6. Текущее финансовое планирование в корпорации.
7. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования.
8. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению.
9. Бюджетирование как элемент финансового планирования.
10. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием.

11. Эволюция управленческих концепций и функций бюджетирования.
12. Современное содержание бюджетирования как управленческой технологии в контексте управления финансами организации.
13. Функции бюджетирования с точки зрения управления стоимости компании и интересов стейкхолдеров.
14. Дифференциация функций бюджетирования в системе инструментов и методов управления финансами.
15. Принципы бюджетирования и проблемы их практической реализации.
16. Виды бюджетов организации и их классификация.
17. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла, степени их исполнения, способам регулирования, функциональному назначению и т.д.
18. Гибкие и фиксированные бюджеты: сравнительный анализ, преимущества и недостатки.
19. Скользящий бюджет организации: условия применения, принципы построения.
20. Особенности применения бюджетирования в организациях различных типов управления.
21. Финансовая структура организации и ее компоненты.
22. Дифференциация понятий: центры ответственности (ЦО), центры финансовой ответственности (ЦФО), места возникновения затрат (МВЗ), их виды и классификация.
23. Использование матрицы взаимодействия ЦО, ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации.

Тема 2. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы

Вопросы для опроса:

1. Основные этапы финансового планирования организации: составления финансового плана, предварительный контроль, текущий контроль в процессе исполнения плана, анализ и корректировки финансовых показателей и отклонений.
2. Бюджетный цикл и его основные компоненты: цикл планирования, цикл исполнения бюджета, цикл анализа и контроля, их краткая характеристика.
3. Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла.
4. Концептуальная классическая схема процесса бюджетирования и ее модификации в зависимости от «узких мест» бизнеса.
5. Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта.

Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления

Вопросы для опроса:

1. Виды операционных бюджетов и их функции в описании бизнес-процессов организации и управлении финансами.
2. взаимосвязь операционных бюджетов с финансовыми.
3. Процесс бюджетирования сбыта, основные составляющие бизнес-процесса.
4. Виды операционных бюджетов бизнес-процесса сбыта и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
5. Бюджет продаж: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
6. Взаимосвязь рыночной стратегии с показателями бюджета продаж.

7. Порядок построения бюджета продаж.
8. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
9. Бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
10. Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути, особенности построения.
11. Взаимосвязь с учетной политикой организации, механизм формирования и применения учетных (плановых) цен при формировании бюджетов запасов готовой продукции.
12. Вспомогательный бюджет (график) погашения дебиторской задолженности, методики и принципы его формирования.
13. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов цикла сбыта.
14. Производственные бюджеты.
15. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
16. Последовательность формирования производственных бюджетов.
17. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения.
18. Взаимосвязь бюджета материальных затрат с бюджетами закупок.
19. Балансовый метод планирования материального потока.
20. Нормативный метод планирования при формировании бюджета материальных затрат.
21. Система материальной отчетности.
22. Бюджет затрат на оплату труда, основные показатели и порядок их расчета, взаимосвязь с политикой мотивации персонала.
23. Правовые основы формирования бюджета затрат на оплату труда.
24. Бюджеты накладных и управленческих расходов: состав структура, порядок составления.
25. Взаимосвязь производственных бюджетов с методиками управленческого учета и контроллинга.
26. Отраслевые особенности формирования производственных бюджетов.
27. Бюджетирование закупок: основные составляющие.
28. Виды бюджетов бизнес-процесса снабжения и их взаимосвязь с финансовыми бюджетами.
29. Бюджет закупок: основные показатели, принципы и порядок их формирования.
30. Бюджет транспортно-заготовительных расходов: особенности составления в организациях различных отраслей.
31. Вспомогательный бюджет (график) погашения кредиторской задолженности, методики и принципы его формирования.
32. Экономико-математические модели и методы при формировании плановых бюджетов снабжения.
33. Взаимосвязь бюджетирования закупочной деятельности с учетной политикой организации.
34. Особенности формирования бюджетов закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности.
35. Кредитный бюджет организации: основные показатели и взаимосвязь с политикой управления капиталом.
36. Инвестиционный бюджет, бюджеты НИОКР: порядок расчета текущих показателей на основе данных бизнес-плана.

37. Налоговые бюджеты организации: основные показатели, взаимосвязь с налоговой учетной политикой организации.

Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации

Вопросы для опроса:

1. Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс.
2. Оперативное финансовое планирование.
3. Платежный календарь.
4. Планирование движения денежной наличности.
5. Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.
6. Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации.
7. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС.
8. Бюджет доходов и расходов (БДР): состав, структура, основные показатели.
9. Порядок составления бюджета доходов и расходов на основе данных операционных бюджетов.
10. Принципы консолидации БДР в крупных корпоративных образованиях.
11. Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат): порядок их формирования при различных методиках управленческого и бухгалтерского учета в организации.
12. Формирование показателей, необходимых для реализации принципов управления, ориентированного на создание стоимости, в структуре БДР.
13. Управление операционной прибылью на основе БДР.
14. Бюджет балансового листа (ББЛ).
15. Модели составления ББЛ.
16. Оптимизация структуры ББЛ, основные критерии.
17. Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности организации.
18. Оценка прогнозного финансового состояния и мониторинг основных финансовых показателей на основе бюджета балансового листа.
19. Возможности организации управления, ориентированного на создание стоимости, на основе финансовых бюджетов.
20. Декомпозиция показателей EVAtm и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов.
21. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.

Темы для дискуссий

Тема 1. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации

1. Методы построения бюджетов: «сверху–вниз», «снизу–вверх», комплексный метод.
2. Достоинства и недостатки каждого метода.
3. Компромисс между централизованным контролем и интересами подразделений.
4. Механизмы привязки финансовых планов и бюджетов к ЦО, ЦФО и МВЗ.
5. Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях.

6. Принципы перераспределения ответственности между подразделениями (дивизионами) холдинга на основе показателей стоимости.

7. Экономическая добавленная стоимость, как инструмент сравнения дивизиональной эффективности.

Задания в форме кейс-задачи

Тема 3. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления

Задание:

Дан развернутый отчет о финансовых результатах в части затрат (тыс. руб.):

Показатели	Фактические результаты по фактической цене	Гибкий бюджет
Переменные затраты:		
Прямые материалы	2310	2000
Прямой труд	4180	4200
Общепроизводственные расходы	900	800
Коммерческие и управленческие расходы	910	1000
ИТОГО переменных затрат	8300	8000
Постоянные затраты:		
Общепроизводственные расходы	1230	1200
Коммерческие и управленческие расходы	970	800
ИТОГО постоянных затрат	2200	2000
Всего затрат	10500	10000

Также известно, что выпущено 11963 единицы стоимостью 193 руб./ед.; затрачено на производство 380 000 часов с фактической оплатой 11 руб./ч. Нормативная цена за единицу прямых материалов составила 200 руб., а нормативная цена прямого труда – 10,5 руб./ч. Переменные общепроизводственные расходы были сведены в бюджет при 2 руб./ч., $800\ 000 = 400\ 000\ ч. * 2\ руб.$

Необходимо вычислить отклонения от гибкого бюджета, а также отклонения по цене и количеству по прямым материалам, прямому труду и общепроизводственными расходами.

Решение.

1. Определим отклонения от гибкого бюджета по всем статьям расходов.

Н – неблагоприятное отклонение,

Б – благоприятное отклонение.

Показатели	Фактические результаты по фактической цене	Гибкий бюджет	Отклонения от гибкого бюджета (гр.2 – гр.3)
1	2	3	4
Переменные затраты:			
Прямые материалы	2310	2000	310 Н
Прямой труд	4180	4200	20 Б
Общепроизводственные расходы	900	800	100 Н
Коммерческие и управленческие расходы	910	1000	90 Б
ИТОГО переменных затрат	8300	8000	300 Н
Постоянные затраты:			
Общепроизводственные расходы	1230	1200	30 Н
Коммерческие и управленческие расходы	970	800	170 Н
ИТОГО постоянных затрат	2200	2000	200 Н
Всего затрат	10500	10000	500 Н

Общее отклонение от гибкого бюджета является неблагоприятным вследствие увеличения общей суммы как переменных, так и постоянных затрат.

2. Определение отклонений по материалам:

Показатели	Гибкий бюджет	Фактические результаты по фактической цене
Общие затраты на производство, тыс.руб.	2000	2310
Количество закупленных материалов, ед.	10 000	11 963
Стоимость материалов, руб./ед.	200	193,1

А) вычисляем отклонения в цене согласно формуле: (фактическая стоимость – бюджетная стоимость) * фактический объем закупок:

$$(193,1 \text{ руб.} - 200 \text{ руб.}) * 11963 \text{ ед.} = - 82 \text{ тыс. руб.}$$

Б) отклонения по количеству определяются как разность между фактическим и бюджетным объемом закупок, умноженная на бюджетную стоимость материалов:

$$(11963 \text{ ед.} - 10000 \text{ ед.}) * 200 \text{ руб.} = 392 \text{ руб.}$$

Итоговое отклонение по материалам равно: $392 + (- 82) = 310$ тыс. руб., что является неблагоприятным значением.

3. Отклонения по труду:

Показатели	Гибкий бюджет	Фактические результаты по фактической цене
Затраченные часы труда, ч.	400 000	380 000
Часовая ставка оплаты, руб./ч.	10,5	11
Всего затрачено на труд, тыс.руб.	4200	4180

А) отклонения в цене определяются аналогично отклонениям по прямым затратам:

$$(11 \text{ руб./ч.} - 10,5 \text{ руб./ч.}) * 380 000 \text{ ч.} = 190 \text{ тыс. руб.}$$

Б) отклонение в эффективности:

$$(380 000 \text{ ч.} - 400 000 \text{ ч.}) * 10,5 \text{ руб.} = -210 \text{ тыс. руб.}$$

Благоприятное отклонение в затратах на труд в итоге составило 20 тыс. руб.

4. Отклонения по общепроизводственным затратам:

Показатели	Гибкий бюджет	Фактические результаты по фактической цене
Общепроизводственные расходы, тыс.руб.	2000	2130
-переменные	800	900
-постоянные	1200	1230
Затраченные часы труда, ч.	400 000	380 000

Первым этапом рассчитывается нормативная ставка распределения расходов.

$$\text{Для постоянных расходов: } 1200 \text{ тыс. руб.} / 400 000 \text{ ч.} = 3 \text{ руб.}$$

$$\text{Для переменных расходов: } 800 \text{ тыс. руб.} / 400 000 \text{ ч.} = 2 \text{ руб.}$$

Далее вычисляют значение расходов, которое должно было соответствовать фактическому объему производства: фактически затраченное время умноженное на нормативную ставку распределения расходов.

$$\text{– для постоянных расходов: } 380 000 * 3 = 1140 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{– для переменных расходов: } 380 000 * 2 = 760 \text{ тыс. руб.}$$

По этим результатам отклонение фактических расходов составит:

$$\text{– по постоянным: } 1230 \text{ тыс. руб.} - 1140 \text{ тыс. руб.} = 90 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{– по переменным: } 900 \text{ тыс. руб.} - 760 \text{ тыс. руб.} = 140 \text{ тыс. руб.}$$

Эти отклонения формируются под воздействием следующих факторов:

1) за счет отклонений в объеме производства:

$$\text{– по постоянным затратам: } (400 000 - 380 000) * 3 = 60 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{– по переменным затратам: } (400 000 - 380 000) * 2 = 40 \text{ тыс. руб.}$$

2) за счет отклонений фактических расходов от бюджетных:

– по постоянным затратам: 1230 тыс. руб. – 1200 тыс. руб. = 30 тыс. руб.

– по переменным затратам: 900 тыс. руб. – 800 тыс. руб. = 100 тыс. руб.

Задача 2.

Предприятие выпускает продукцию двух видов (А и В) и характеризуется следующими данными:

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	50	100	150
Цена за 1 ед., руб.	2000	4000	-
Выручка от реализации, руб.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на 1шт., руб.	1200	2900	-
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	60 000	290 000	350 000
Постоянные расходы, руб.	-	-	100 000

Условно допускается, что до критической точки– Х единиц продукции А и 2Х единиц продукции В.

Администрацией предприятия принимается решение об изменении структуры реализованной продукции следующим образом:

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	80	70	150
Цена за 1 ед., руб.	2000	4000	-
Выручка от реализации, руб.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на 1шт., руб.	1200	2900	-
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	96 000	203 000	299 000
Постоянные расходы, руб.	-	-	100 000

Необходимо определить маржинальный доход по каждому виду продукции и от всего объема реализованной продукции. Определить величину чистой прибыли до и после изменения ассортимента продукции. Рассчитать критические точки (точки безубыточности) до и после изменения ассортимента продукции. Проанализировать с помощью метода уравнения влияние изменения структуры продукции на величину маржинального дохода.

Решение.

Маржинальный доход определяется как разность между выручкой и ее неполной себестоимостью:

$$МП = В - ПрЗ.$$

Рассчитаем маржинальный доход по каждому виду продукции до и после изменения структуры реализованного товара следующим образом:

Вариант 1.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	50	100	150
Выручка от реализации, руб.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	60 000	290 000	350 000
Маржинальная прибыль, руб.	(100 000 - 60 000) = 40 000	(400 000 - 290 000) = 110 000	150 000

Вариант 2.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	80	70	150
Выручка от реализации, руб.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	96 000	203 000	299 000
Маржинальная прибыль, руб.	(160 000- 96 000)= 64 000	(280 000- 203 000)= 77 000	141 000

Исходя из полученных расчетов, определим величину чистой прибыли, которая равна разности между маржинальной прибылью и величиной постоянных затрат:

Вариант 1.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	50	100	150
Выручка от реализации, руб.	100 000	400 000	500 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	60 000	290 000	350 000
Маржинальная прибыль, руб.	40 000	110 000	150 000
Постоянные затраты, руб.	-	-	100 000
Чистая прибыль, руб.	-	-	(150 000- 100 000)= 50 000

Вариант 2.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	80	70	150
Выручка от реализации, руб.	160 000	280 000	440 000
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	96 000	203 000	299 000
Маржинальная прибыль, руб.	64 000	77 000	141 000
Постоянные затраты, руб.	-	-	100 000
Чистая прибыль, руб.	-	-	(141 000- 100 000)= 41 000

2. С помощью метода уравнения определим влияние изменения структуры реализованной продукции на величину маржинальной прибыли.

До изменения ассортимента на 1 единицу товара А приходилось 2 единицы товара В.

Рассчитаем критические точки (точки безубыточности) объема реализации по каждому виду и для общего объема.

$$2000X + (4000*2X) - 1200X - (2900* 2X) - 100 000 = 0.$$

$$10 000X - 7000X - 100 000 = 0.$$

$$3000X = 100 000.$$

$$X = 33\text{ед.} - \text{продукция А.}$$

$$33*2 = 66\text{ед.} - \text{продукция В.}$$

$$\text{Для общего объема} - 33 + 66 = 99\text{ед.}$$

Таким образом значение точки безубыточности для общего объема составляет 99ед., из них 33ед. товара А и 66ед. товара В.

После изменения структуры реализованной продукции на 1 единицу товара В стало приходиться 1,14 единицы товара А, то есть доля продукта А увеличилась в общем объеме. Определим величину критической точки в измененном варианте:

$$(2000*1,14X) + 4000X - (1200*1,14X) - 2900X - 100 000 = 0.$$

$$6280X - 4268X - 100 000 = 0.$$

$$2012X = 100 000.$$

$X = 49,70$ ед. – продукция В.

$49,70 * 1,14 = 56,67$ ед. – продукт А.

Для общего объема – $49,70 + 56,67 = 106,37$ ед.

В результате проведенных расчетов, мы получили, что значение точки безубыточности составило 106,37 ед., из них 56,67 ед. для продукта А и 49,70 ед. для продукта В.

По сравнению с первоначальным планом точка безубыточности увеличилась примерно на 10 единиц.

3. При сопоставлении структуры продукции становится очевидным, что изменение привело к уменьшению маржинальной прибыли и как следствие величины чистой прибыли.

Несмотря на уменьшение общих переменных расходов и неизменном объеме реализации выручка снизилась на 60 000 руб.

Изменив ассортимент с повышением производства товара А, предприятие снизило свою прибыльность и увеличило значение критической точки, что означает повышение доли риска в дальнейшем производстве.

Если провести дальнейший анализ и предположить, что руководство примет решение изменить структуру производимой продукции относительно первоначального варианта в сторону увеличения производства товара В (предположим товар А – 30 шт., а В – 120 шт., при неизменном объеме), мы получим следующую картину:

Вариант 3.

Показатели	А	В	Всего
Объем реализации, шт.	30	120	150
Цена за 1 ед., руб.	2000	4000	-
Выручка от реализации, руб.	60 000	480 000	540 000
Переменные расходы на 1 шт., руб.	1200	2900	-
Переменные расходы на весь объем реализации, руб.	36 000	348 000	384 000
Маржинальная прибыль, руб.	24 000	132 000	156 000
Постоянные расходы, руб.	-	-	100 000
Чистая прибыль, руб.	-	-	56 000

То есть увеличивается доля продукции с высоким маржинальным доходом и как следствие увеличивается чистая прибыль.

При этом если провести расчет значения точки безубыточности, мы получим значительное снижение ее величины по сравнению с первым вариантом расчетов и, необходимо особо отметить, со вторым вариантом тоже:

Хед. – товар А, 4Хед. – товар В.

$$2000X + (4000 * 4X) - 1200X - (2900 * 4X) - 100 000 = 0.$$

$$18 000X - 12800X - 100 000 = 0.$$

$$5200X = 100 000.$$

$X = 19,23$ ед. – продукт А.

$19,23 * 4 = 79,9$ ед. – продукт В.

Общее значение точки безубыточности = 96,13 ед.

Проведя анализ, можно сделать определенные выводы. При изменении ассортимента в пользу продукта А предприятие уменьшило прибыльность на экономии переменных затрат, увеличив тем самым величину точки безубыточности. Это говорит о проблемах у предприятия с наличием дополнительных ресурсов или вероятной высокой их цене. Продукт В более ресурсоемкий, но при этом он приносит больший дополнительный доход. Руководству необходимо пересмотреть плановые показатели с учетом полученных результатов анализа и возможно разработать иную стратегию развития предприятия.

Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации

Задача

Торговое предприятие реализует постоянную номенклатуру изделий. В упрощенном виде ассортимент товаров состоит из болтов, гаек и шайб определенного размера. Приемлемый диапазон продаж (масштабная база) – от 2 до 6 тонн.

Товарооборот предприятия подвержен сезонным колебаниям.

Исходная информация о затратах и доходах организации в несезонный период представлена в таблице:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы
1.	Объем продаж, кг.	3500	1000	500
2.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,5	9,5	12,0
3.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	14,0
4.	Постоянные расходы (всего), руб.	6000		

Требуется:

- 1) рассчитать прибыль предприятия;
- 2) оценить вклад каждого вида товаров в формирование общей прибыли предприятия;
- 3) рассчитать точку безубыточности по каждому товару и в условиях реализации трех видов одновременно.

В предстоящем месяце ожидается резкое повышение объема продаж. Сезонный спрос позволит увеличить реализацию до 6,5тонн, что потребует аренды дополнительных складских площадей. Постоянные издержки (арендная плата) возрастут на 1000 руб., переменные затраты по каждому наименованию – на 5 %. Цена на шайбы повысится на 10 % вследствие ее частичной реализации в фасованном виде через магазины. Произойдут структурные изменения в сторону более рентабельного вида продукции, в результате чего номенклатура реализуемых изделий будет выглядеть следующим образом: болты– 4000 кг., гайки – 1750 кг., шайбы – 750 кг.

Требуется:

- 1) рассчитать точку безубыточности и порог безопасности в условиях повышенного сезонного спроса;
- 2) определить прибыль предприятия в новых условиях.

Решение.

1. Согласно условиям задачи, сначала рассчитаем прибыль предприятия в несезонный период:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1.	Объем продаж, кг.	3500	1000	500	5000
2.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	14,0	
3.	Выручка, руб.	33 250	13 000	7000	53250
4.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,5	9,5	12,0	
5.	Общие переменные затраты, руб.	26 250	9500	6000	41 750
6.	Маржинальная прибыль, руб.	7000	3500	1000	11 500
7.	Постоянные расходы, руб.	-	-	-	6000
8.	Чистая прибыль	-	-	-	5500

2. Следующей задачей стоит определение «вклада» каждого вида товаров в формировании общей прибыли. Для этого определяется рентабельность каждого вида продукции по полной себестоимости.

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1.	Объем продаж, кг.	3500	1000	500	5000
2.	Доля в общем объеме продажи	0,7	0,2	0,1	1
3.	Переменные расходы на 1кг. продукции, руб.	7,5	9,5	12,0	
4.	Постоянные расходы на 1кг. продукции, руб.	1,2	1,2	1,2	
5.	Полная себестоимость, руб. (гр.3 + гр.4)	8,7	10,7	13,2	
6.	Цена, руб.	9,5	13,0	14,0	
7.	Прибыль, руб. (гр.6 – гр.5)	0,8	2,3	0,8	
8.	Рентабельность, % (гр.7 / гр.5)* 100%	9,2	21,5	6,1	

Распределение постоянных расходов по каждому виду товаров с учетом их доли в общем объеме реализации:

$$\text{Болты} - 6000 * 0,7 / 3500 = 1,2.$$

$$\text{Гайки} - 6000 * 0,2 / 1000 = 1,2.$$

$$\text{Шайбы} - 6000 * 0,1 / 500 = 1,2.$$

По результатам проведенных расчетов гайки являются самым рентабельным товаром.

3. С помощью метода уравнения определим точку безубыточности для каждого вида продукции.

Согласно объемам реализации на 1шайбу приходится 2 гайки и 7 болтов, следовательно: Ш – X, Г – 2X, Б – 7X.

$$(9,5 \times 7X) + (13 \times 2X) + 14X - (7,5 \times 7X) - (9,5 \times 2X) - 12X - 6000 = 0.$$

$$106,5X - 83,5X - 6000 = 0.$$

$$23X = 6000.$$

$$X = 261 \text{ кг.} - \text{шайбы.}$$

$$\text{Гайки} - 261 \times 2 = 522 \text{ кг.}$$

$$\text{Болты} - 261 \times 7 = 1827 \text{ кг.}$$

$$\text{Общее значение точки безубыточности равно: } 261 + 522 + 1827 = 2610 \text{ кг.}$$

4. Согласно изменениям в сезонный период составим таблицу итоговых показателей:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы
1.	Объем продаж, кг.	4000	1750	750
2.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,5x5%= 7,88	9,5x5%= 9,98	12,0x5%= 12,6
3.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	14,0x10%= 15,4
4.	Постоянные расходы (всего), руб.	7000		

Определим прибыль предприятия при изменившихся условиях:

№	Показатель	Болты	Гайки	Шайбы	Всего
1.	Объем продаж, кг.	4000	1750	750	6500
2.	Цена продажи 1кг., руб.	9,5	13,0	15,4	
3.	Выручка, руб.	38 000	22 750	11 550	72 300
4.	Переменные расходы (на 1кг.), руб.	7,88	9,98	12,6	
5.	Общие переменные затраты, руб.	31 520	17 465	9 450	58 435
6.	Маржинальная прибыль, руб.	6480	5285	2100	13 865
7.	Постоянные расходы, руб.	-	-	-	7000
8.	Чистая прибыль	-	-	-	6865

При расчете точки безубыточности в сезонный период соотношение в реализации товаров составит: на 1 кг. шайб: 2,33 кг. гаек, 5,33 кг. болтов.

Уравнение будет иметь следующий вид:

$$(9,5 \times 5,33X) + (13 \times 2,33X) + 15,4X - (7,88 \times 5,33X) - (9,98 \times 2,33X) - 12,6X - 7000 = 0.$$

$$96,325X - 77,8538X - 7000 = 0.$$

$$18,4712X = 7000.$$

$$X = 379 \text{ кг.} - \text{шайбы.}$$

$$\text{Гайки} - 379 \times 2,33 = 883 \text{ кг.}$$

$$\text{Болты} - 379 \times 5,33 = 2020 \text{ кг.}$$

Общее значение точки безубыточности – 3282 кг.

Получив значение критической точки общего объема реализации, рассчитаем величину порога безубыточности в условиях повышенного сезонного спроса:

$$\text{ПБ} = (O_p - Q) / O_p \times 100\%$$

$$\text{ПБ} = (6500 - 3282) / 6500 \times 100\% = 49,5\%.$$

Темы для круглого стола

Тема 4. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации

1. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств.
2. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС.
3. Отраслевые особенности БДДС.

6.2. Вопросы к зачету

1. Сущность, цели и задачи финансового планирования.
2. Роль и место финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами организации.
3. Функции и принципы финансового планирования.
4. Исторические аспекты развития теории управления и бюджетирования.
5. Типовые модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.
6. Порядок составления гибкого и фиксированного бюджета организации.
7. Гибкий бюджет доходов и расходов.
8. Кассовый план организации.
9. Характеристика основных стадий бюджетного процесса фирмы.

10. Методы составления плановых бюджетов.
11. Механизм составления плановых преемственных бюджетов.
12. Этапы составления плановых бюджетов при применении бюджетирования с нулевым уровнем.
13. Виды контроля в процессе финансового планирования и бюджетирования.
14. Методы предварительного контроля при составлении плановых бюджетов.
15. Методы контроля бюджетных показателей в процессе исполнения бюджетов.
16. Отклонения на основании плановых и фактических бюджетных показателей по данным гибкого и фиксированного бюджетов организации.
17. Последовательность составления долгосрочного финансового плана организации.
18. Виды операционных бюджетов по типам бизнес-процессов.
19. Структура бюджета продаж и порядок его составления.
20. Бюджеты бизнес-процесса сбыта: бюджет продаж, график оплаты дебиторской задолженности, бюджет коммерческих расходов.
21. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей.
22. Виды производственных бюджетов и описать порядок их составления.
23. Бюджеты производства: бюджет материальных затрат, прямой оплаты труда, накладных и управленческих расходов.
24. Структура бюджета закупок с учетом транспортно-заготовительных расходов.
25. Бюджеты бизнес-процесса снабжения: бюджет закупок, бюджет оплаты кредиторской задолженности, бюджет запасов материалов, бюджет транспортно-заготовительных расходов.
26. Показатели кредитного бюджета организации.
27. Структура страхового бюджета организации.
28. Характеристика основным показателям инвестиционного бюджета.
29. Основные финансовые бюджеты организации.
30. Структура бюджета движения денежных средств.
31. Расчет бюджета движения денежных средств прямым и косвенным методом.
32. Основные показатели бюджета доходов и расходов.
33. Бюджет доходов и расходов организации, составляемый на основании данных операционных бюджетов.
34. Необходимость составления бюджета балансового листа в системе бюджетирования с позиций управления капиталом и стоимостью компании.
35. Бюджет балансового листа.
36. Примеры ключевых показателей для различных уровней управления.
37. Матрица взаимодействия ЦФО и МВЗ в системе бюджетирования.
38. Методы учета затрат и результатов для целей формирования бюджетных показателей.
39. Принципы и варианты кодировки информации для целей формирования управленческих показателей.
40. Определение финансовой структуры организации.
41. Основные элементы финансовой структуры организации.
42. Принципы интеграции элементов финансовой структуры.
43. Проект финансовой структуры организации на базе организационной и производственной структуры.
44. Процедуры оценки дивизиональной эффективности подразделений крупных холдинговых структур.
45. Необходимость моделирования бизнес-процессов организации в целях моде-

лирования финансовой структуры организации.

46. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры при внедрении элементов бюджетирования.

47. Методы оценки эффективности мероприятий по внедрению бюджетирования.

48. Значимость документооборота в системе бюджетирования.

49. Структура бюджетного регламента.

50. Принципы автоматизации процесса бюджетирования организации.

6.3. Контроль освоения компетенций

Вид контроля	Контролируемые темы (разделы)	Компетенции, компоненты которых контролируются
Опрос	1, 2, 3, 4	ОПК-4, ПК-3
Дискуссия	1	ОПК-4, ПК-3
Тестирование	1, 2, 3, 4	ОПК-4, ПК-3
Кейс-задание	3, 4	ОПК-4, ПК-3
Круглый стол	4	ОПК-4, ПК-3

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Основная литература

1. Вахрушина, М. А. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : монография / М.А. Вахрушина, Л.В. Пашкова. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 114 с. — (Научная книга). - ISBN 978-5-9558-0374-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1734662>
2. Рыманов, А. Ю. Основы корпоративных финансов : учебное пособие / А.Ю. Рыманов. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 150 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_5b742ef92eda62.57813862. - ISBN 978-5-16-013614-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1074318>
3. Учетно-аналитическая система: теория и практика : монография / Л. В. Андреева, Т. В. Бодрова, Е. В. Зубарева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 292 с. - ISBN 978-5-394-03996-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1449821>

7.2. Дополнительная литература

1. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. - Москва : РГУП, 2020. - 232 с. - ISBN 978-5-93916-786-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1191363>
2. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 319 с. — (Учебники для программы MBA). - ISBN 978-5-16-001825-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1861797>
3. Инициативное бюджетирование: эволюция теории и практики : монография / под общ. ред. В.В. Вагина. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 270 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1836241. - ISBN 978-5-16-017247-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836241>
4. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. - ISBN 978-5-9776-0413-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1224786>
5. Панов, М. М. Постановка системы бюджетного управления, или Три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ / М. М. Панов. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 304 с. — (Просто, кратко, быстро). - ISBN 978-5-16-009256-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1786344>
6. Справочник экономиста предприятия : справочник / под ред. доц. Н.Б. Акулenco, доц. С.Н. Кукушкина, доц. А.И. Кучеренко. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 424 с. — (Справочники ИНФРА-М). — DOI 10.12737/24221. - ISBN 978-5-16-012424-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862308>

7.3. Программное обеспечение

1. Microsoft Windows 10 Home.
2. Microsoft Office 2010 (Договор-оферта № Tr017922 от 06 апреля 2011 года).
3. Консультант Плюс (Договор б/н от 29 января 2015 года).
4. Zoom.

7.4. Электронные ресурсы

1. Интернет-портал КонсультантПлюс // <http://www.consultant.ru/>
2. Интернет-портал Российской государственной библиотеки // <https://www.rsl.ru/>
3. Информационно-правовой портал Гарант.ру // <https://www.garant.ru/>
4. Официальный портал банка России // <https://cbr.ru/>
5. Официальный портал Министерства финансов Российской Федерации // <https://minfin.gov.ru/ru/>
6. Официальный портал Министерства экономического развития Российской Федерации // <https://www.economy.gov.ru/>
7. Официальный портал Федеральной службы государственной статистики // <https://rosstat.gov.ru/>
8. Электронно-библиотечная система Znanium.com // <https://znanium.com/>
9. Электронно-библиотечная система Юрайт // <https://urait.ru/>

7.5. Методические указания и материалы по видам занятий

Положение о рабочих программах учебных дисциплин (модулей), разработанных в соответствии с актуализированными федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования (ФГОС ВО 3++).

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФАКУЛЬТАТИВНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1	Аудитория № 1-402	<p style="text-align: center;">11 компьютеров Системный блок 1: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4570 CPU @ 3.20GHz 8192 ОЗУ HDD Объем: 500 ГБ Монитор Benq G922HDA- 22 дюйма Системный блок 2: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4170 CPU @ 3.70GHz 4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL 178FP Системный блок 3: Процессор Intel(R) Core(TM) i3-6100 CPU @ 3.70GHz 4096 МБ ОЗУ; SSD Объем: 120 ГБ Монитор Samsung 940NW Акустическая система 2.0 Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W</p>
2	Аудитория № 1-403	<p style="text-align: center;">Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор АОС 2470W Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой</p>
3	Аудитория № -405	<p style="text-align: center;">Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор АОС 2470W Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой</p>
4	Аудитория № 1-302	<p style="text-align: center;">11 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i3-2100 CPU @ 3.10GHz 4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 320 ГБ Монитор Acer P206HL - 20 дюймов Акустическая система Sven Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W</p>
5	Аудитория № 1-303	<p style="text-align: center;">Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E5200 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW</p>

		Акустическая система Sven Проектор Nec M260W
6	Аудитория № 1-305	Системный блок: Процессор Intel® Core™2 Duo E8500 2048 ОЗУ; 250 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW Акустическая система Sven Проектор Nec M260W
7	Аудитория № 1-306	12 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz 8192 ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL EX231W - 24 дюйма Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой Проектор Epson EB-440W
8	Аудитория № 1-308	Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz; 8192 ОЗУ HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL EX231W - 24 дюйма Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой Проектор Epson EB-440W
9	Аудитория №1- 109	11 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-6400 CPU @ 2.70GHz 4096 МБ ОЗУ SSD Объем: 120 ГБ Монитор Philips PHL 243V5 - 24 дюйма Акустическая система Sven Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W
10	Аудитории № 1-309, 1-310, 1-311, 1-410, 1-411	Проектор переносной Epson EB-5350 (1080p)– 1 шт. Экран переносной Digis 180x180 – 1 шт. Ноутбук HP ProBook 640 G3 (Intel Core i5 7200U, 4gb RAM, 250 SSD) – 1 шт.

