

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

Факультет экономики
Кафедра экономики и инноваций



УТВЕРЖДАЮ
Проректор по УМР
Ковалева М.А.
_____ 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Внутрифирменное планирование и бюджетирование»

образовательная программа направления подготовки 38.04.01 Экономика
шифр, наименование

блок ФТД.В.01 Факультативы

Профиль подготовки

Экономика фирмы

Квалификация (степень) выпускника

Магистр

Форма обучения:

очно-заочная


Курс 2, семестр 4

г. Москва – 2020 г.

Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования направления подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 321 от 30.03.2015 г. Зарегистрировано в Минюсте России «22» апреля 2015 г. № 36995.

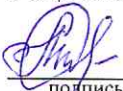
Составитель рабочей программы: к.э.н., доцент кафедры ЭиИ

место работы, занимаемая должность

 Тимохин Д.В. « 1 » 07 2020 г.
подпись Ф.И.О. Дата

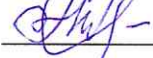
Рецензент: зав. кафедрой ЭиИ

место работы, занимаемая должность

 Манахова И.В. « 1 » 07 2020 г.
подпись Ф.И.О. Дата

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и инноваций

(протокол № 17 от «2» 07 2020 г.)

Заведующий кафедрой:  Манахова И.В. « 2 » 07 2020 г.
подпись Ф.И.О. Дата

СОГЛАСОВАНО

Начальник
Учебного отдела

« 31 » 08 2020 г.  Дмитриева И.Г.
(дата) (подпись) (Ф.И.О.)


СОГЛАСОВАНО

Декан
факультета

« 31 » 08 2020 г.  Дегтева Л.В.
(дата) (подпись) (Ф.И.О.)

СОГЛАСОВАНО

Заведующий
библиотекой

« 31 » 08 2020 г.  В.А. Ахтырская
(дата) (подпись) (Ф.И.О.)

РАССМОТРЕНО И
ОДОБРЕНО
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИМ
СОВЕТОМ МГЭУ
ПР № 01 «31» 08 2020 г.

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе, требования к уровню освоения содержания дисциплины

1.1. Цели и задачи изучения дисциплины

Цель изучения дисциплины заключается в обучении студентов теоретическим и организационным основам финансового планирования и бюджетирования, практическим навыкам использования инструментов и методов построения бюджетов в системе финансов организаций любых видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.

Изучение студентами дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование» предусматривает решение следующих задач:

- систематизация представлений о роли финансового планирования и бюджетирования в управлении финансами организаций;
- 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. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

В результате освоения дисциплины обучающиеся должны:

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

- сущность, цели и задачи финансового планирования и бюджетирования в системе финансов организаций,
- инструменты и методы финансового планирования и бюджетирования,
- базовые технологии финансового планирования и бюджетирования;
- принципы правового и информационного обеспечения процесса финансового планирования и бюджетирования;

уметь:

- составлять плановые и отчетные финансовые планы и бюджеты,
- анализировать бюджетные показатели, выявлять отклонения, анализировать их характер и причины;
- идентифицировать тип финансовой структуры организации и анализировать финансовые полномочия ее звеньев;
- оперировать финансовой и нефинансовой информацией, необходимой для составления финансовых планов разных типов, а так же операционных и финансовых бюджетов организации любых организационно-правовых форм и видов экономической деятельности;⁴
- на основе владения культурой корпоративного мышления осуществлять обобщение и анализ финансовой информации на основе данных бюджетов организации;

владеть:

- базовой терминологией финансового планирования и бюджетирования;
- методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных для составления финансовых планов;
- практическими навыками в области осуществления финансовых расчетов и составления финансовых планов и бюджетов;

Изучение данной дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование результата обучения
ПК-8	способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области экономической политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне

ПК-9	способность анализировать и использовать различные источники информации для проведения экономических расчетов
------	---

1.3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Внутрифирменное планирование и бюджетирование» относится к факультативам основной образовательной программы по направлению подготовки 38.04.01 Экономика. Через систему междисциплинарных связей данная дисциплина коррелирует с такими предметами как «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Макроэкономика (продвинутый уровень)» и др.

2. Содержание дисциплины

2.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Семестр – 4, вид отчетности – зачет.

№ раздела	Наименование раздела, тема	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1	Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	<p>Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами. Происхождение и развитие финансового планирования на государственном уровне. Неоклассическая концепция финансов и развитие корпоративного управления. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций. Виды финансовых планов организации и их характеристика.</p> <p>Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов. Финансовая часть бизнес-плана корпорации. Текущее финансовое планирование в корпорации. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению.</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.</p>	<p>Устный опрос Тест</p>
2	Тема 2. Сущность	Бюджетирование как элемент	Устный опрос

	бюджетирования как элемента финансового планирования организации	<p>финансового планирования. Взаимосвязь бюджетирования с управленческим учетом, финансовым менеджментом, риск-менеджментом, налоговым планированием. Эволюция управленческих концепций и функций бюджетирования.</p> <p>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.</p>	Тест
3	Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	<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>	Устный опрос Дискуссия Тест
4	Тема 4.	Виды операционных бюджетов и их	Устный опрос

	<p>Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления</p>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Последовательность формирования производственных бюджетов. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения. Взаимосвязь бюджета материальных затрат со бюджетами закупок. Балансовый метод планирования материального потока.</p> <p>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</p>	<p>Ситуационный анализ Тест</p>
--	---	--	--

		<p>бюджетов. Бюджетирование закупок: основные составляющие бизнес-процесса. 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.</p> <p>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>	
5	<p>Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации</p>	<p>Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР): 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.</p> <p>Формирование показателей, необходимых для реализации принципов</p>	<p>Устный опрос Ситуационный анализ Коллоквиум</p>

		<p>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.</p> <p>Декомпозиция показателей EVAtm и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.</p>	
6	Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования	<p>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>	Устный опрос Круглый стол Коллоквиум

3. Структура дисциплины

Вид работы	Трудоемкость, часов	
	4 семестр	Всего
Общая трудоемкость	36	36
Аудиторная работа:	18	18
<i>Лекции (Л)</i>	6	6
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	6	6
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	–	–
Зачет	2	2
Самостоятельная работа:	22	22
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)	–	–
Расчетно-графическое задание (РГЗ)	–	–
Реферат (Р)	–	–
Эссе (Э)	–	–
Самостоятельное изучение разделов	22	22

Контрольная работа (К)	–	–
Самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумам, рубежному контролю и т.д.)	–	–
Подготовка и сдача зачета	–	–
Вид итогового контроля	зачет	зачет

4. Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам

Разделы дисциплины, изучаемые в 4 семестре

№ раз-дела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа СР
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1	Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	4	1	1		2
2	Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	6	1	1		4
3	Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	6	1	1		4
4	Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	6	1	1		4
5	Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	6	1	1		4
6	Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования	6	1	1		4
	Зачет	2		2		
	Итого:	36	6	8		22

Примечания: 1) Строка «Всего» присутствует только в таблице последнего семестра. В ней отражается общее число часов по видам работ за весь период обучения.

5. Тематический план учебной дисциплины

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа студентов, курсовая работа (проект)	Объем часов/зачетных единиц	Образовательные технологии	Формируемые компетенции/уровень освоения*	Формы текущего контроля
1	2	3	4	5	6
Тема 1. Финансовое планирование и его роль в управлении финансами организации	<p>Лекции</p> <p>1 Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами. Происхождение и развитие финансового планирования на государственном уровне. Неоклассическая концепция финансов и развитие корпоративного управления. 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. Финансовая часть бизнес-плана корпорации. Текущее финансовое планирование в корпорации. Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования. Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению.</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.</p>	1	Обзорная лекция	ПК-8/1 ПК-9/1	Устный опрос Тест
	Практические занятия	1	Семинар	ПК-8/2	Устный опрос

	1	Виды финансовых планов организации и их характеристика Финансовая часть бизнес-плана корпорации Текущее финансовое планирование в корпорации Оперативное финансовое планирование Платежный календарь доклады и презентации по теме занятия			ПК-9/2	
	Самостоятельная работа студента		2		ПК-8/2 ПК-9/2	Устный опрос
	1	Самостоятельный поиск материала в дополнение к лекционному материалу				
Тема 2. Сущность бюджетирования как элемента финансового планирования организации	Лекции		1	Обзорная лекция	ПК-8/1	Устный опрос Тест
	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.					

	2	Скользкий 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.				
	Практические занятия		1	Семинар	ПК-8/2	Устный опрос
	2	Вопросы для обсуждения Бюджетирование как элемент финансового планирования Функции бюджетирования Виды бюджетов организации и их классификация Методы построения бюджетов доклады и презентации по теме занятия				
	Самостоятельная работа студента		4		ПК-8/2	Устный опрос
	2	Самостоятельный поиск материала в дополнение к лекционному материалу				
Тема 3. Процесс финансового планирования и бюджетирования: основные этапы	Лекции		1	Лекция-визуализация	ПК-8/1	Устный опрос Тест
	3	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.			ПК-9/1	
	Практические занятия		1	Дискуссия	ПК-8/2	Результаты

	3	Основные этапы финансового планирования организации Бюджетный цикл и его основные компоненты схема процесса бюджетирования Особенности организации бюджетного управления на каждой стадии бюджетного цикла			ПК-9/2	дискуссии
	Самостоятельная работа студента		4		ПК-8/2 ПК-9/2	Дискуссия
	3	Самостоятельный поиск материала в дополнение к лекционному материалу				
Тема 4. Операционные и вспомогательные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления	Лекции		1	Лекция-диалог	ПК-8/1 ПК-9/1	Устный опрос Тест
	<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.</p>					

4

Производственные бюджеты. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.

Последовательность формирования производственных бюджетов. Бюджет материальных затрат, его состав, структура, методика построения. Взаимосвязь бюджета материальных затрат со 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

бизнес-процесса. 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

	Практические занятия		1	Ситуационный анализ Тест	ПК-8/2 ПК-9/2	Результаты ситуационного анализа Тест
4	Виды операционных бюджетов Бюджет продаж Бюджет коммерческих расходов Бюджет запасов готовой продукции и товаров в пути Производственные бюджеты Балансовый метод планирования материального потока Нормативный метод планирования Бюджет затрат на оплату труда Бюджетирование закупок Кредитный бюджет организации					
	Самостоятельная работа студента		4		ПК-8/2 ПК-9/2	Устный опрос
4	Самостоятельный поиск материала в дополнение к лекционному материалу					
Тема 5. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации	Лекции		1	Обзорная лекция	ПК-8/1 ПК-9/1	Устный опрос Коллоквиум
	Бюджет движения денежных средств (БДДС): основные показатели и порядок их формирования на основе данных операционных бюджетов и первичной управленческой документации. Учет и планирование платежных средств в системе БДДС. Определение приоритетов платежа при составлении бюджета движения денежных средств. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС. Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР): 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.					

	5	<p>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.</p> <p>Декомпозиция показателей EVA_{tm} и ROIC (ROCE) при построении финансовых бюджетов. Матрица взаимоувязки показателей финансовых бюджетов.</p>				
	Практические занятия		1	Ситуационный анализ	ПК-8/2 ПК-9/2	Результаты ситуационного анализа
	5	Бюджет движения денежных средств Бюджет доходов и расходов Бюджет балансового листа				
	Самостоятельная работа студента		4		ПК-8/2 ПК-9/2	Устный опрос Ситуационный анализ
	5	Самостоятельный поиск материала в дополнение к лекционному материалу				
Тема 6. Финансовая структура организации и принципы ее формирования	Лекции		1	Проблемная лекция	ПК-8/1 ПК-9/1	Устный опрос Коллоквиум
		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.				

	6	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.				
	Практические занятия		1	Круглый стол	ПК-8/3 ПК-9/3	Итоги круглого стола Коллоквиум
	6	Финансовая структура организации и ее компоненты Центры финансовой ответственности Особенности построения финансовой структуры в крупных холдинговых организациях				
	Самостоятельная работа студента		4		ПК-8/2 ПК-9/2	Круглый стол
	6	Самостоятельный поиск материала в дополнение к лекционному материалу				
Зачет			2			
Всего:			36			

* В таблице уровень усвоения учебного материала обозначен цифрами:

1. – репродуктивный (освоение знаний, выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством);
2. – продуктивный (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач; применение умений в новых условиях);
3. – творческий (самостоятельное проектирование экспериментальной деятельности; оценка и самооценка инновационной деятельности).

6. Образовательные технологии

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях
Очная форма обучения:

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
3	Л	Проблемная лекция, лекция-визуализация, лекция-диалог	4
	ПР	Ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол	6
Итого:			10

7. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

7.1. Организация входного, текущего и промежуточного контроля обучения

Текущий контроль: оценивается работа студентов на практических занятиях.

Промежуточный контроль: осуществляется в форме зачета.

7.2. Организация контроля:

- Входное тестирование – собеседование на предмет остаточных знаний по дисциплинам первого года обучения в магистратуре.
- Текущий контроль – осуществляется в формах, соответствующих типам практических занятий.
- Промежуточная аттестация – сдача зачета.

7.3. 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 моделирования 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.

7.6. Критерии оценки

Критерии выставления зачета

Оценка *«зачтено»* ставится в случае, когда теоретическое содержание курса, в общем, освоено, все текущие семестровые задания выполнены не менее чем на удовлетворительные оценки, студент демонстрирует минимальное владение необходимыми знаниями и умениями, то есть может привести не менее чем 60% определений, решить не менее 30% задач, ответить не менее чем на 40% содержательных вопросов. Студент на зачете должен показать знание графиков.

Оценка «*незначительно*» ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено менее чем на 50%, необходимые практические навыки работы сформированы в недостаточном объеме, выполненные учебные задания содержат ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не привела к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

8. Сведения о материально-техническом обеспечении дисциплины

№п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1	Аудитория №402	<p>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 №403	<p>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>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 №302	<p>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 №303	<p>Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E5200 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW Акустическая система Sven Проектор Nec M260W</p>

6	Аудитория №305	<p>Системный блок: Процессор Intel® Core™2 Duo E8500 2048 ОЗУ; 250 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW Акустическая система Sven Проектор Nec M260W</p>
7	Аудитория №306	<p>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</p>
8	Аудитория №308	<p>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</p>
10	Аудитория №109	<p>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</p>
11	Аудитории № 309, 310, 311	<p>1 моноблок Модель: Lenovo V530-24ICB Процессор Intel(R) Core(TM) i5-8400T CPU @ 1,7GHz 8192 ОЗУ SSD Объем:240 ГБ Встроенные колонки, микрофон, вебкамера. Диагональ экрана - 24 дюйма Проектор переносной Epson EB-5350 (1080p)– 1 шт. Экран переносной Digis 180x180 – 1 шт.</p>
14	Аудитория № 410, 411, 412	<p>1 моноблок Модель: HP 24 - 10145UR Процессор Intel(R) Core(TM) i7-9700T CPU @ 2GHz 16384 ОЗУ SSD Объем:500 ГБ Встроенные колонки, микрофон, вебкамера. Диагональ экрана - 24 дюйма Проектор переносной Epson EB-5350 (1080p)– 1 шт. Экран переносной Digis 180x180 – 1 шт.</p>

9. Особенности обучения лиц с ОВЗ и инвалидностью

При организации обучения студентов с инвалидностью и ОВЗ обеспечиваются следующие необходимые условия:

- учебные занятия организуются исходя из психофизического развития и состояния здоровья 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 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), т.е. 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.

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Основная литература

1. Веснин, В. Р. Корпоративное управление : учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 272 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим

доступа: <https://new.znanium.com>]. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005538-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/958374>

2. Бабич, Т. Н. Оперативно-производственное планирование: Учеб. пособие / Т.Н. Бабич, Ю.В. Вертакова. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. — 257 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znanium.com>]. — (Высшее образование). — www.dx.doi.org/10.12737/18505. - ISBN 978-5-369-01616-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/996023>

10.2. Дополнительная литература

1. Лукасевич, И. Я. Прогнозирование финансовых кризисов: методы, модели, индикаторы : монография / И. Я. Лукасевич, Е.А. Федорова. - Москва : Инфра-М : Вузовский Учебник, 2015. - 151 с. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/507548>

2. Адерихо, Ю. А. Прогнозирование циклического общественно-экономического развития внешней и внутренней среды организации [Электронный ресурс] : монография / Ю. А. Адерихо, А. Ф. Крюков, А. Г. Шеломенцов [и др.]. - Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. - 404 с. - ISBN 978-5-7638-2813-9. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/492518>

3. Новиков, А. И. Модели финансового рынка и прогнозирование в финансовой сфере: Учебное пособие / А.И. Новиков. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с. (Высшее образование: Магистратура). ISBN 978-5-16-005370-7. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/363854>

10.3 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины для организации самостоятельной работы студентов программное обеспечение:

Microsoft Office Standard 2010

базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Официальные сайты	
Росстат	http://www.gks.ru/
Банк России	http://www.cbr.ru/
Росбизнесконсалтинг	http://www.rbc.ru/
Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования	http://www.forecast.ru/mainframe.asp
Базы данных, информационно-поисковые системы	
EBSCO – Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.	http://search.epnet.com
"EmeraldManagementExtra 111" (EMX111) - база данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам.	www.emeraldinsight.com/ft
ProQuest: ABI /InformGlobal - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике.	http://proquest.umi.com/login
Университетская информационная система «Россия»: МГУ, Научно-исследовательский вычислительный центр МГУ, Центр информационных исследований	http://uisrussia.msu.ru
Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»	http://grebennicon.ru
Электронно-библиотечная система Znanium.com	https://new.znanium.com/
Электронно-библиотечная система Юрайт	https://biblio-online.ru/