

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:

ФИО: Исаев Игорь Магомедович

Должность: Проректор по безопасности и общим вопросам

Дата подписания: 28.04.2023 16:17:26

Уникальный программный ключ:

d7a26b9e8ca85e98ac3de2ab454b4659d961f749

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Коммерческое бюджетирование

Закреплена за подразделением

Кафедра промышленного менеджмента

Направление подготовки

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль

Квалификация **Бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 108

Формы контроля в семестрах:
зачет с оценкой 6

в том числе:

аудиторные занятия 51

самостоятельная работа 57

Распределение часов дисциплины по семестрам

| Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>) | 6 (3.2) | | Итого | |
|---|---------|-----|-------|-----|
| | Неделя | | | |
| Вид занятий | УП | РП | УП | РП |
| Лекции | 17 | 17 | 17 | 17 |
| Практические | 34 | 34 | 34 | 34 |
| Итого ауд. | 51 | 51 | 51 | 51 |
| Контактная работа | 51 | 51 | 51 | 51 |
| Сам. работа | 57 | 57 | 57 | 57 |
| Итого | 108 | 108 | 108 | 108 |

Программу составил(и):
д.э.н., проф., Савон Д.Ю.

Рабочая программа

Коммерческое бюджетирование

Разработана в соответствии с ОС ВО:

Самостоятельно устанавливаемый образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (приказ от 02.04.2021 г. № 119 о.в.)

Составлена на основании учебного плана:

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ, 38.03.02-БМН-22.plx , утвержденного Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" в составе соответствующей ОПОП ВО 22.09.2022, протокол № 8-22

Утверждена в составе ОПОП ВО:

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ, , утвержденной Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" 22.09.2022, протокол № 8-22

Рабочая программа одобрена на заседании

Кафедра промышленного менеджмента

Протокол от 24.05.2022 г., №15

Руководитель подразделения д.э.н., проф., Костюхин Ю.Ю.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ

| | |
|-----|--|
| 1.1 | Цель освоения дисциплины - сформировать умения и навыки разработки системы функциональных бюджетов промышленной компании на базе учета затрат по центрам ответственности и функциям производственно-хозяйственной деятельности; формирования регламента взаимодействия функциональных служб в процессе подготовки и мониторинга бюджетов предприятия; составления прогнозного баланса, обеспечивающего финансовую устойчивость компании. |
|-----|--|

2. МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

| | | |
|------------|---|------------|
| Блок ОП: | | Б1.В.ДВ.05 |
| 2.1 | Требования к предварительной подготовке обучающегося: | |
| 2.1.1 | Корпоративные финансы | |
| 2.1.2 | Бухгалтерский учет и анализ | |
| 2.1.3 | Основы производственного менеджмента и бережливое производство | |
| 2.1.4 | Теория отраслевых рынков | |
| 2.1.5 | Учебная практика по получению первичных профессиональных умений | |
| 2.1.6 | Экономическая оценка инвестиций | |
| 2.1.7 | Инструменты цифрового менеджмента | |
| 2.1.8 | Макроэкономика | |
| 2.1.9 | Цифровая экономика | |
| 2.1.10 | Экономика фирмы | |
| 2.1.11 | Микроэкономика | |
| 2.1.12 | Сквозная бизнес-аналитика | |
| 2.1.13 | Экономическая информатика | |
| 2.2 | Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее: | |
| 2.2.1 | Анализ и прогнозирование денежных потоков | |
| 2.2.2 | Финансовый менеджмент | |
| 2.2.3 | Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния компании | |
| 2.2.4 | Стратегический маркетинг | |
| 2.2.5 | Транспортное обеспечение коммерческой деятельности | |
| 2.2.6 | Управление инновациями | |
| 2.2.7 | Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы | |
| 2.2.8 | Создание и позиционирование бренда | |
| 2.2.9 | Управление цепями поставок | |

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ФОРМИРУЕМЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ

| | |
|---|---|
| ПК-3: Способен проводить анализ показателей деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявлять возможности повышения эффективности управления | |
| Знать: | |
| ПК-3-31 | методы и способы пофакторного анализа исполнения бюджетов |
| УК-1: Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, умение анализировать процессы и системы с использованием соответствующих аналитических, вычислительных и экспериментальных методов, применять системный подход для решения поставленных задач | |
| Знать: | |
| УК-1-31 | содержание и основные виды внутрифирменного бюджетного планирования и финансового контроля на промышленном предприятии |
| ПК-3: Способен проводить анализ показателей деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявлять возможности повышения эффективности управления | |
| Уметь: | |
| ПК-3-У1 | разрабатывать систему функциональных бюджетов промышленной компании на базе учета затрат по центрам ответственности и функциям производственно-хозяйственной деятельности |

| |
|---|
| УК-1: Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, умение анализировать процессы и системы с использованием соответствующих аналитических, вычислительных и экспериментальных методов, применять системный подход для решения поставленных задач |
| Уметь: |
| УК-1-У1 формировать систему планов деятельности фирмы, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты |
| ПК-3: Способен проводить анализ показателей деятельности структурных подразделений (отделов, цехов) производственной организации, действующих методов управления при решении производственных задач и выявлять возможности повышения эффективности управления |
| Владеть: |
| ПК-3-В1 методами финансового планирования, составления операционных бюджетов в компании |
| УК-1: Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, умение анализировать процессы и системы с использованием соответствующих аналитических, вычислительных и экспериментальных методов, применять системный подход для решения поставленных задач |
| Владеть: |
| УК-1-В1 современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных, методологией финансово-экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации |

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ

| Код занятия | Наименование разделов и тем /вид занятия/ | Семестр / Курс | Часов | Формируемые индикаторы компетенций | Литература и эл. ресурсы | Примечание | КМ | Выполняемые работы |
|-------------|--|----------------|-------|------------------------------------|-------------------------------------|------------|-----|--------------------|
| | Раздел 1. I. Бюджетирование как инструмент финансового менеджмента | | | | | | | |
| 1.1 | Современный финансовый менеджмент: управление финансами, ориентированное на стоимость. Место бюджетирования в управлении финансами. Центры финансовой ответственности. Бюджетирование по центрам финансовой ответственности: показатели вклада отдельных центров ответственности в создании стоимости. Бюджетное управление по центрам ответственности и стимулирования менеджмента. Капитальный бюджет, его формирование и роль управления финансами. /Лек/ | 6 | 4 | УК-1-31 | Л1.2 Л1.3 Л1.5Л2.1 Л2.2 Э1 | | | |
| 1.2 | Сущность финансового планирования. Элементы финансового планирования. Виды финансовых планов. Долгосрочный финансовый план. Текущий финансовый план. Оперативное планирование. Задачи финансового планирования. Объекты и субъекты финансового планирования. Принципы финансового планирования. Способы финансового планирования. /Пр/ | 6 | 4 | УК-1-У1 УК-1-В1 | Л1.2Л2.1 Л2.2 Э2 | | КМ1 | |

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|-----------------|------------------------|--|--|--|
| 1.3 | <p>Генезис финансового планирования в системе эволюционного развития функций управления коммерческими и государственными структурами.</p> <p>Происхождение и развитие финансового планирования на государственном уровне.</p> <p>Неоклассическая концепция финансов и развитие корпоративного управления. Роль финансового планирования в управлении финансами современных организаций.</p> <p>Виды финансовых планов организации и их характеристика. Долгосрочное финансовое планирование и его роль в процессе финансирования инвестиционных проектов.</p> <p>Финансовая часть бизнес-плана корпорации. Текущее финансовое планирование в корпорации.</p> <p>Бюджетирование как инструмент текущего финансового планирования.</p> <p>Основные типы бюджетов организации и подходы к их составлению. Финансовые бюджеты организации (прогнозная финансовая отчетность): бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс. Оперативное финансовое планирование.</p> <p>Платежный календарь.</p> <p>Планирование движения денежной наличности.</p> <p>Особенности финансового планирования в организациях различных видов экономической деятельности и организационно-правовых форм. /Ср/</p> | 6 | 2 | УК-1-У1 УК-1-В1 | Л1.2Л2.1 Л2.2 Э4 | | | |
| | <p>Раздел 2. II. Виды бюджетов и методы их составления</p> | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---------------------|--------------------------|--|--|--|
| 2.1 | <p>Составные элементы системы бюджетирования. Технология, организация, автоматизация бюджетирования. Методы бюджетирования: метод «снизу вверх» и «сверху вниз», сравнительная характеристика. Комплексный метод бюджетирования. Виды бюджетов организации и их классификация. Группировка бюджетов по длительности бюджетного цикла: стратегические и текущие. Группировка бюджетов по их функциональному назначению: операционные и финансовые. Группировка бюджетов по степени их исполнения: плановые, текущие, отчетные. Жесткие и гибкие бюджеты, сравнительный анализ достоинств и недостатков. /Лек/</p> | 6 | 2 | УК-1-31 | Л1.2 Л1.5Л2.1 Л2.2 | | | |
| 2.2 | <p>Задачи управления текущим финансированием деятельности организации. Проблемы текущего финансирования и критерии принятия управленческих решений. Оценка потребности в финансировании. Использование заемных источников и их формы. Политика привлечения заемных средств. Календарный план-график финансирования хозяйственной деятельности. Роль денежных потоков в обеспечении текущей деятельности и реализации долгосрочных инвестиций. Прогнозирование направленности денежных потоков и их оценка. Прогноз будущего объема продаж и притока денежных средств. Понятие капитальных и операционных затрат. /Пр/</p> | 6 | 6 | УК-1-У1 УК-1 -В1 | Л1.2 Л1.5Л2.1 Л2.2 | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|----|-----------------|-------------------------------|--|--|--|
| 2.3 | <p>Общая характеристика бюджетирования на предприятии. Понятие бюджета и бюджетного процесса на предприятии. Цели построения системы бюджетирования на предприятии. Использование оперативного бюджетирования как инструмента планирования в организации. Стратегическое и текущее бюджетное планирование на предприятии. Преимущества бюджетирования. Принципы эффективного бюджетного планирования. /Ср/</p> | 6 | 10 | УК-1-У1 УК-1-В1 | Л1.2 Л1.3 Л1.5Л2.1 Л2.2 | | | |
| | Раздел 3. III. Финансовая структура компании | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---------|------------------------|--|--|--|
| 3.1 | <p>Финансовая структура организации и ее компоненты. Использование матрицы взаимодействия ЦФО и МВЗ с целью построения финансовой структуры организации. Бизнес-функции и бизнес-операции, принципы их разграничения. Распределение функций и сфер ответственности между уровнями управления и службами организации. Диагностика финансовой и организационной структуры. Методы диагностики и моделирования бизнес-функций и бизнес-операций. Описание бизнес-процессов «как есть». Выявление «узких мест» и дублирующихся функций в действующей модели бизнес-процессов. Принципы оптимизации финансовой и организационной структуры. Описание бизнес-функций «как должно быть». Эффективность оптимизации организационной и финансовой структуры. Принципы стоимостной оценки бизнес-процессов с учетом факторов времени и информации. Управляющие показатели пирамиды уровней управления: центров финансовой ответственности и мест возникновения затрат. /Лек/</p> | 6 | 2 | ПК-3-31 | Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 | | | |
|-----|--|---|---|---------|------------------------|--|--|--|

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|-----------------|------------------------|--|-----|--|
| 3.2 | <p>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. /Пр/</p> | 6 | 4 | ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2Л2.1 Л2.2 Э2 | | КМ2 | |
| 3.3 | <p>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. /Ср/</p> | 6 | 9 | ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2Л2.1 Л2.2 Э4 | | | |
| | <p>Раздел 4. IV. Процесс бюджетирования и его основные этапы</p> | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|-----------------|------------------------|--|--|--|
| 4.1 | <p>Общая схема процесса бюджетирования. Компоненты системы бюджетирования и их взаимосвязь: функционал, организация, экономика. Цикл планирования и его основные компоненты. Миссия и стратегия, финансовая и учетная политика организации, как основы бюджетирования. Последовательность составления системы плановых бюджетов по бизнес-процессам: Сбыт-Производство-Снабжение. Этапы составления системы плановых бюджетов. Операционные бюджеты. Финансовые бюджеты. Проблемы консолидации. Цикл учета и контроля исполнения бюджета. Методы учета затрат и результатов для целей формирования управляющих показателей по уровням управления. Директ-костинг, стандарт-костинг, ABC-костинг. Кодировка статей доходов и расходов как основополагающий фактор бюджетирования. Принципы и варианты кодировки управленческих показателей. Порядок регистрации информации об исполнении бюджета. Оперативный учет и анализ отклонений. Контроль исполнения бюджета организации. Корректировка значений управляющих показателей. /Лек/</p> | 6 | 2 | УК-1-31 УК-1-В1 | Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 | | | |
|-----|--|---|---|-----------------|------------------------|--|--|--|

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|----|--|------------------------|--|-----|--|
| 4.2 | Критерии формирования и типы бюджетов. Типы бюджетов по длительности, функциям, обязательности исполнения, возможности корректировки, объектам планирования. Состав обобщающего бюджета: оперативные, финансовые, инвестиционные бюджеты. Схема составления основного (мастер) бюджета. Последовательность составления основного (мастер) бюджета. Определение длительности бюджетного периода. Периодичность. Скользящие бюджеты. Управленческий учет и его роль в системе бюджетирования. /Пр/ | 6 | 2 | УК-1-У1 УК-1 -В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2Л2.1 Л2.2 Э2 | | КМ3 | |
| 4.3 | 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. /Ср/ | 6 | 10 | УК-1-У1 УК-1 -В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2Л2.1 Л2.2 Э5 | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---------------------------------|-------------------------------------|--|--|--|
| 4.4 | Сущность налогового планирования. Виды налогового планирования. Цель налогового планирования. Основные этапы процесса налогового планирования. Стратегия оптимального управления организацией. Учетная политика организации. Схема налогового планирования. Налоговый календарь. Основные способы и подходы к налоговой оптимизации. Мировой опыт налогового планирования. /Ср/ | 6 | 8 | УК-1-У1 УК-1-В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э5 | | | |
| | Раздел 5. V. Операционные и финансовые бюджеты. Технология составления бюджетов | | | | | | | |
| 5.1 | Бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования. Влияние типа финансовой структуры на показатели бюджета продаж. Особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Бюджеты производственных затрат. Виды производственных бюджетов и их модификации. Производственные бюджеты сформированные по типам (элементам) затрат: бюджет материальных затрат, бюджет заработной платы, бюджет амортизационных отчислений, бюджет управленческих расходов. Отраслевые особенности производственных бюджетов. /Лек/ | 6 | 2 | УК-1-31 ПК-3-31 | Л1.2 Л1.4 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1 | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---------------------------------|----------------------------|--|--|--|
| 5.2 | <p>Бюджет закупок и транспортно-заготовительных расходов: основные показатели, принципы и порядок их формирования.</p> <p>Особенности формирования бюджета закупок в организациях различных отраслей, сфер деятельности. Прочие операционные бюджеты: кредитный бюджет, инвестиционный бюджет, налоговый бюджет – основные показатели и порядок составления.</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.</p> <p>Управление дебиторской и кредиторской задолженностью с помощью данных БДДС.</p> <p>Отраслевые особенности БДДС. Бюджет доходов и расходов (БДР). Показатели прибыли (дохода) и расходов (затрат), порядок их формирования при различных методах управленческого и бухгалтерского учета в организации. Управление стоимостью на основе БДР.</p> <p>Бюджет балансового листа (ББЛ). Взаимосвязь внешней и внутренней отчетности. Финансовый анализ в системе бюджетирования. /Пр/</p> | 6 | 4 | УК-1-У1 УК-1-В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2 Л1.4 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э1 | | | |
|-----|--|---|---|---------------------------------|----------------------------|--|--|--|

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---------------------------------|---|--|--|--|
| 5.3 | <p>Этапы разработки функциональных и операционных бюджетов. Схема основного (мастер) бюджета в зависимости от отраслевой принадлежности.</p> <p>Составление главной части мастер-бюджета: 1) Бюджет продаж; 2) Бюджет производства в единицах; 3) Бюджет материалов; 4) Бюджет рабочего времени; 5) Бюджет производственных накладных расходов; 6) Бюджет запасов на конец периода; 7) Бюджет производственной себестоимости; 8) Бюджет коммерческих и административных расходов. /Пр/</p> | 6 | 2 | УК-1-У1 УК-1-В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э2 | | | |
| 5.4 | <p>Прогноз объема продаж, факторы прогнозирования выручки. Формулы для подготовки бюджета производства и бюджета закупок. Формула для определения объема использования прямых материалов. Формула для определения прямых трудозатрат. Формула для определения полных общепроизводственных затрат. Формула для расчета себестоимости запасов на конец периода. Формула для расчета бюджета коммерческих расходов. Постоянные коммерческие и административные расходы. /Ср/</p> | 6 | 2 | УК-1-У1 УК-1-В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2 Л1.4 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э4 | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|---|--|-----------------------------------|--|--|--|
| 5.5 | <p>Сущность и содержание оборотных и основных средств организации. Норматив и нормы оборотных средств. Основные этапы процесса нормирования оборотных средств. Определение нормы запаса для организации. Транспортный, подготовительный, технологический, текущий, складской, страховой запасы инвестиций. Сущность потребности организации в оборотных средствах. Методы нормирования оборотных средств. Сущность и содержание инвестиционной программы. Порядок оценки финансирования капитальных вложений. Этапы оценки инвестиционной программы. Расчет границы инвестиций. /Ср/</p> | 6 | 2 | <p>УК-1-У1 УК-1-В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1</p> | <p>Л1.2 Л1.4 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э5</p> | | | |
|-----|--|---|---|--|-----------------------------------|--|--|--|

| | | | | | | | | |
|-----|---|---|---|---------------------------------|----------------------------|--|--|----|
| 5.6 | <p>Основные этапы бюджетного процесса. Инфраструктура системы бюджетирования. Последовательность разработки и внедрения системы бюджетирования. Типы регламентной документации. Содержание этапов постановки бюджетирования на предприятии. Характеристики и типы организационных структур предприятия. Финансовая структура предприятия. Понятие центров финансовой ответственности и диагностика их типов. Пять основных типов ЦФО: центры инвестиций; центры прибыли; центры маржинального дохода; центры дохода; центры затрат. Варианты образования ЦФО из подразделений. Формирование бюджетной и финансово-бюджетной структуры. Согласование организационной и финансовой структур, варианты построения финансовой структуры. Взаимоотношения центров ответственности. Управленческий учет и разработка бюджетной учетной политики. Бюджетная структура как система планово-отчетной документации. Регулируемые и контролируемые издержки центров ответственности. Разработка форм отчетности центров ответственности. Построение бюджетов «сверху-вниз» и «снизу-вверх». /Ср/</p> | 6 | 2 | УК-1-У1 УК-1-В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2 Л1.4 Л1.6Л2.1 Л2.2 Э5 | | | Р1 |
| | <p>Раздел 6. VI. Документооборот, бюджетный регламент и организация бюджетирования</p> | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|----|---------------------------------|--------------------------------|--|-----|--|
| 6.1 | <p>Формирование документооборота системы бюджетирования на базе модели бизнес-функций «как должно быть».</p> <p>Документы цикла планирования. Регламент их составления, согласования и утверждения. Документы цикла учета и контроля, регламент их формирования. Значение бухгалтерского и управленческого учета в формировании адекватной и достоверной управленческой информации. Организация бюджетирования.</p> <p>Принципы рационального распределения функций в системе бюджетирования.</p> <p>Ответственность должностных лиц.</p> <p>Должностные инструкции.</p> <p>Стандарты предприятия. Положение о бюджетировании.</p> <p>Бюджетный регламент. /Лек/</p> | 6 | 2 | УК-1-31 ПК-3-31 | Л1.2 Л1.7Л2.1 Л2.2 Э1 | | | |
| 6.2 | <p>Понятие инфраструктуры бюджетирования. Этапы процесса бюджетирования.</p> <p>Условия внедрения в практику предприятий системы бюджетирования.</p> <p>Организационная структура системы бюджетирования.</p> <p>Система управления бюджетированием.</p> <p>Бюджетный регламент.</p> <p>Составные элементы бюджетного регламента. /Пр/</p> | 6 | 2 | УК-1-У1 УК-1-В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2 Э2 | | | |
| 6.3 | <p>Схема осуществления контроля в области бюджетирования.</p> <p>Оперативный и периодический контроль финансово-хозяйственной деятельности. Силы и средства контроля исполнения бюджета.</p> <p>Порядок расчета отклонений при финансовом контроле.</p> <p>Методы количественного анализа конкретного вида риска, использование аналогов. /Ср/</p> | 6 | 12 | УК-1-У1 УК-1-В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2Л2.1 Л2.2 Э5 | | КМ4 | |
| | Раздел 7. VII. Автоматизация бюджетирования | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|-----|--|---|----|---------------------------------|--------------------------------|--|--|--|
| 7.1 | <p>Принципы автоматизации бюджетирования. Компьютерная логика формирования информации. Требования к программному обеспечению. Обзор отечественных и зарубежных систем автоматизации управления ресурсами и финансами: локальные системы, финансово-управленческие системы, интегрированные системы управления ресурсами. Перспективы реализации методов бюджетирования в отечественных и зарубежных программно-аналитических системах. Классификация проблем внедрения систем бюджетирования в практику управления отечественными организациями. Внутренние системные проблемы организаций. Несогласованность и автономность служб как следствие отсутствия системного взаимодействия с целью реализации стратегии организации. Проблемы обучения персонала. /Лек/</p> | 6 | 3 | УК-1-31 ПК-3-31 | Л1.2 Л1.8Л2.1 Л2.2 Э1 | | | |
| 7.2 | <p>Необходимость автоматизации финансового планирования и бюджетирования. Программные продукты автоматизации. Виды программных продуктов. Особенности программных продуктов планирования и бюджетирования. Условия применения того или иного программного продукта на предприятии. Проблемы автоматизации. Позиция поставщиков программного обеспечения. Позиция топ-менеджмента организации. Проблемы ответственности и координации. Независимый консалтинг (аудит) и его необходимость при разработке и автоматизации систем бюджетирования. /Пр/</p> | 6 | 10 | УК-1-У1 УК-1-В1 ПК-3-У1 ПК-3-В1 | Л1.2 Л1.8Л2.1 Л2.2 Э4 | | | |

| 5.1. Контрольные мероприятия (контрольная работа, тест, коллоквиум, экзамен и т.п), вопросы для самостоятельной подготовки | | | |
|---|-------------------------|------------------------------------|--|
| Код КМ | Контрольное мероприятие | Проверяемые индикаторы компетенций | Вопросы для подготовки |
| КМ1 | Контрольная работа №1 | УК-1-У1;УК-1-В1 | <p>Вариант 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как различаются финансовые планы организации по срокам? 2. Достоинства бюджетного метода руководства. 3. Какие этапы бюджетного метода могут отсутствовать при неполном его применении? 4. Перечислите основные методы, используемые при планировании. 5. Чем характеризуется схема нормативного метода планирования? 6. Сущность какого метода планирования составляет прогнозирование финансовых показателей на будущий период на основе достигнутой величины и динамики за ряд периодов? 7. Какие допущения положены в основу способа построения плана на базе процентного изменения выручки (нетто) от продажи продукции? <p>Вариант 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Каковы этапы (шаги) осуществления деятельности по финансовому планированию? 2. Какие трудности и опасности связаны с использованием бюджетного метода? 3. Что представляет собой инфраструктура бюджетного процесса? 4. Опишите схему процесса разработки планового показателя с применением экономико-математической модели. 5. Опишите принципиальную схему расчетно-аналитического метода планирования. 6. Что представляет собой аналитический блок в процессе бюджетирования? 7. Какова структура программно-технического блока? <p>Вариант 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Как отличается по своей продолжительности бюджетный цикл от бюджетного периода? 2. Какие действия предполагается выполнять при применении бюджетного метода в полном объеме? 3. Перечислите основные элементы финансового планирования. 4. Охарактеризуйте принципиальную схему метода оптимизации плановых финансовых решений. 5. Какие основные принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности? 6. Каковы задачи учетного блока? 7. К какому блоку относится определение функций подразделений, регламента их взаимодействия и создание системы ответственности? |

| | | | |
|-----|-----------------------|-----------------|--|
| КМ2 | Контрольная работа №2 | ПК-3-У1;ПК-3-В1 | <p>Вариант 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какой бюджет является одним из вариантов составления долгосрочного бюджета, при котором бюджетные показатели не являются обязательными для центров ответственности и выполняют функции долгосрочных ориентиров? 2. Как называется подразделение, руководитель которого в рамках выделенного бюджета ответствен за обеспечение наилучшего уровня услуг? 3. Какие показатели используются для премирования центров управленческих затрат? <p>Вариант 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Для какого бюджета характерна обязательность исполнения, отсутствие корректировок, глобальный характер контрольно-стимулирующей функции и высокая степень детализации? 2. Руководитель какого центра ответственности в рамках выделенного бюджета ответствен за максимизацию дохода и имеет право варьировать затратами и ценами реализации? 3. Что представляют собой центры нормативных затрат? <p>Вариант 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В основу какого вида бюджетов положены обязательность исполнения, возможность корректировок, выборочный характер контрольно-стимулирующей функции, невысокая степень детализации и наличие доходной составляющей в инвестиционном бюджете? 2. Чем отличаются показатели премирования, используемые для центров прибыли и центров доходов? 3. Какие бюджеты предприятия относятся к бюджетам 2-го уровня? |
|-----|-----------------------|-----------------|--|

| | | | |
|-----|-----------------------|---------------------------------|---|
| КМЗ | Контрольная работа №3 | УК-1-У1;УК-1-В1;ПК-3-У1;ПК-3-В1 | <p>Вариант 1</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На основе выбранных данных плановой сметы затрат и норм производственных запасов выполним расчет необходимого оборотного капитала, т.е. минимально необходимого и достаточного уровня запасов и задолженностей. 2. На основе данных выбранного предприятия рассмотреть процесс составления проекта бюджета о прибыли и убытках. В данном случае требуется определить предполагаемый результат финансово-хозяйственной деятельности с учетом изменяющихся условий хозяйствования и оценить предполагаемую продуктивную и сбытовую политику на предстоящий год. Для этого потребуется определить величину прибыли аналитическим методом и рассчитать влияние на нее отдельных факторов. 3. Составить прогноз деятельности предприятия (из вопроса №2) на плановый период, отправной точкой финансового прогнозирования послужит прогноз продаж и соответствующих расходов; конечной точкой и целью – расчет потребностей во внешнем финансировании. <p>Вариант 2</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На основе выбранных данных плановой сметы затрат и норм производственных запасов выполним расчет необходимого оборотного капитала, т.е. минимально необходимого и достаточного уровня запасов и задолженностей. 2. На основе данных выбранного предприятия рассмотреть процесс составления проекта бюджета о прибыли и убытках. В данном случае требуется определить предполагаемый результат финансово-хозяйственной деятельности с учетом изменяющихся условий хозяйствования и оценить предполагаемую продуктивную и сбытовую политику на предстоящий год. Для этого потребуется определить величину прибыли аналитическим методом и рассчитать влияние на нее отдельных факторов. 3. Составить прогноз деятельности предприятия (из вопроса №2) на плановый период, отправной точкой финансового прогнозирования послужит прогноз продаж и соответствующих расходов; конечной точкой и целью – расчет потребностей во внешнем финансировании. <p>Вариант 3</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На основе выбранных данных плановой сметы затрат и норм производственных запасов выполним расчет необходимого оборотного капитала, т.е. минимально необходимого и достаточного уровня запасов и задолженностей. 2. На основе данных выбранного предприятия рассмотреть процесс составления проекта бюджета о прибыли и убытках. В данном случае требуется определить предполагаемый результат финансово-хозяйственной деятельности с учетом изменяющихся условий хозяйствования и оценить предполагаемую продуктивную и сбытовую политику на предстоящий год. Для этого потребуется определить величину прибыли аналитическим методом и рассчитать влияние на нее отдельных факторов. 3. Составить прогноз деятельности предприятия (из вопроса №2) на плановый период, отправной точкой финансового прогнозирования послужит прогноз продаж и соответствующих расходов; конечной точкой и целью – расчет потребностей во внешнем финансировании. |
|-----|-----------------------|---------------------------------|---|

| | | | |
|-----|--|-----------------|--|
| КМ4 | Вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену (зачёту с оценкой) | УК-1-31;ПК-3-31 | <p>Объекты финансового планирования.</p> <p>Информационные источники разработки финансовых планов.</p> <p>Принципы и методы планирования.</p> <p>Трудности, возникающие в процессе бюджетирования.</p> <p>Методология бюджетирования «снизу-вверх», «сверху- вниз» и встречного бюджетирования</p> <p>Системность или сквозной характер бюджетирования.</p> <p>Этапы бюджетного цикла.</p> <p>Подготовка первоначального проекта бюджета продаж.</p> <p>Подготовка первичного проекта операционного бюджета.</p> <p>Подготовка проекта инвестиционного бюджета.</p> <p>Подготовка проекта финансового бюджета.</p> <p>Корректировка и окончательное принятие сводного бюджета.</p> <p>Инфраструктура бюджетного процесса.</p> <p>Процедура разработки подбюджетов 1-го уровня в бюджетировании.</p> <p>Процедура разработки подбюджетов 2-го уровня в бюджетировании.</p> <p>Процедура разработки подбюджетов 3-го уровня в бюджетировании.</p> <p>Процедура разработки подбюджетов 4-го уровня в бюджетировании.</p> <p>Индикативный бюджет и бюджет развития и их особенности.</p> <p>Исторические аспекты развития теории и практики финансового планирования 2.</p> <p>Финансовый мониторинг оценки ключевых индикаторов (КПИ) эффективности деятельности компании – российский и зарубежный опыт.</p> <p>Оценка эффективности внутрифирменного финансового планирования.</p> <p>Методология внутрифирменного финансового планирования.</p> <p>Финансовая модель корпорации Стаффорда Бира.</p> <p>Характеристики качественной модели финансового планирования.</p> <p>Элементы, включаемые в финансовую модель.</p> <p>Использование расчетно-аналитических методов в планировании.</p> <p>Использование нормативного метода в планировании.</p> <p>Использование балансового метода в планировании.</p> <p>Использование методов оптимизации плановых решений в бюджетировании.</p> <p>Использование экономико-математического моделирования в бюджетировании.</p> <p>Преимущества использования бюджетного метода в управлении предприятием.</p> <p>Сроки бюджетного периода.</p> <p>Краткосрочные бюджеты организации.</p> <p>Система контроля (мониторинга) в бюджетировании.</p> <p>Система материального стимулирования в бюджетировании.</p> <p>Центры ответственности (центры управления).</p> <p>Центр управленческих затрат в системе бюджетирования и материального стимулирования.</p> <p>Центр нормативных затрат в системе бюджетирования и материального стимулирования.</p> <p>Центр доходов в системе бюджетирования и материального стимулирования.</p> <p>Центр прибыли в системе бюджетирования и материального стимулирования.</p> <p>Центр инвестиций в системе бюджетирования и материального стимулирования.</p> <p>Принципы построения системы материального стимулирования и бюджетирование.</p> <p>Центры ответственности (центры управления) в системе финансового планирования .</p> <p>Разработка финансовой структуры производственной организации.</p> <p>Разработка бюджетной структуры производственной организации.</p> <p>Регламентация процесса бюджетирования в производственной организации.</p> |
|-----|--|-----------------|--|

| 5.2. Перечень работ, выполняемых по дисциплине (Курсовая работа, Курсовой проект, РГР, Реферат, ЛР, ПР и т.п.) | | | |
|---|--------------------------------|------------------------------------|---|
| Код работы | Название работы | Проверяемые индикаторы компетенций | Содержание работы |
| P1 | Подготовить эссе по дисциплине | УК-1-У1;УК-1-В1;ПК-3-У1;ПК-3-В1 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сценарное прогнозирование в современной коммерческой практике. 2. Новейшие приемы коммерческого бюджетирования. 3. Национальные особенности финансового планирования. 4. Влияние масштаба деятельности на организацию работы по подготовке бюджета коммерческого предприятия. 5. Совершенствование бюджетного процесса в рамках предприятия. 6. Вертикальная интеграция бизнеса, как фактор бюджетирования. 7. Инструменты коммерческого бюджетирования. 8. Применение бюджетирования для восстановления платежеспособности. 9. Участие государства в построении системы бюджетов в коммерческой сфере. 10. Сравнительный анализ применения методов финансового планирования при подготовке отдельных элементов бюджета предприятия (план прибыли, плана движения денежных средств и планового баланса). 11. Сопоставление целей и задач бизнес-прогнозов и финансовых планов. 12. Соотношение планируемых показателей при формировании бизнес-прогнозов и финансовых планов. 13. Использование методов финансового анализа при составлении бюджета. 14. Характеристика коммерческого бюджетирования как инструмента финансового управления. 15. Особенности разработки и выполнения текущего и инвестиционного бюджетов предприятия. 16. Факторы неопределенности при исполнении бюджета. 17. Бюджетный баланс и его место в обеспечении финансовой устойчивости организации. 18. Формирование затратных бюджетов предприятия. 19. Принципы коммерческого бюджетирования. 20. Бюджет движения денежных средств и его роль в оптимизации денежных потоков предприятия. 21. Гибкие бюджеты и их роль в организации бюджетного контроля. 22. Процедура составления сводного бюджета на промышленном предприятии. 23. Роль центров финансовой ответственности при построении системы бюджетирования на предприятии. 24. Бюджетный процесс на уровне первичных центров ответственности: снабжения, производства, сбыта. 25. Информационные технологии в коммерческом бюджетировании. |
| 5.3. Оценочные материалы, используемые для экзамена (описание билетов, тестов и т.п.) | | | |
| Экзамен не предусмотрен. | | | |

5.4. Методика оценки освоения дисциплины (модуля, практики. НИР)

Предполагается следующая шкала оценок:

- а) «отлично» (90 баллов и выше) – студент показывает глубокие, исчерпывающие знания в объеме пройденной программы, уверенно действует по применению полученных знаний на практике, твердые и достаточно полные знания в объеме пройденной программы, грамотно и логически стройно излагает материал при ответе, умеет формулировать выводы из изложенного теоретического материала, знает дополнительно рекомендованную литературу;
- б) «хорошо» (75 - 90 баллов) – студент допускает незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильно действует по применению знаний на практике, четко излагает материал;
- в) «удовлетворительно» (51 - 74 балла) – студент показывает знания в объеме пройденной программы, ответы излагает хотя и с ошибками, но уверенно исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов, правильно действует по применению знаний на практике;
- г) «неудовлетворительно» (50 баллов и ниже) – студент допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы.

Оценка за дифференцированный зачет выставляется по итогам выполнения контрольных работ в течение семестра на основе рейтинга, рассчитанного в системе LMS Canvas.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**6.1. Рекомендуемая литература****6.1.1. Основная литература**

| | Авторы, составители | Заглавие | Библиотека | Издательство, год |
|------|--|--|------------------------|--|
| Л1.1 | Глубокова Н. Ю. | Налоговое планирование: учебно-методический комплекс | Электронная библиотека | Москва: Евразийский открытый институт, 2011 |
| Л1.2 | Керимов В. Э. | Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: учебник | Электронная библиотека | Москва: Дашков и К°, 2017 |
| Л1.3 | Гамова Е. Е. | Финансовое планирование и бюджетирование: учебно-методическое пособие | Электронная библиотека | Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2016 |
| Л1.4 | Чернопятов А. М. | Управление затратами: учебник | Электронная библиотека | Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2018 |
| Л1.5 | Закирова О. В., Гамова Е. Е. | Управление финансовыми потоками и бюджетирование на предприятии: учебное пособие | Электронная библиотека | Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2018 |
| Л1.6 | Лыжина Н. В., Уханова Р. М. | Управление затратами предприятия: учебное пособие | Электронная библиотека | Казань: Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017 |
| Л1.7 | Краснянский М. Н., Карпушкин С. В., Обухов А. Д., Коробова И. Л., Карпов С. В. | Основы проектирования систем электронного документооборота: учебное электронное издание: учебное пособие | Электронная библиотека | Тамбов: Тамбовский государственный технический университет (ТГТУ), 2018 |
| Л1.8 | Дворников Д. В., Жихарев И. Б. | Информационные системы управления бюджетированием и финансово-хозяйственной деятельностью на предприятии (N 3806): учебно-метод. пособие | Электронная библиотека | М.: [МИСиС], 2019 |

6.1.2. Дополнительная литература

| | Авторы, составители | Заглавие | Библиотека | Издательство, год |
|------|---------------------|------------------------------|------------------------|---------------------|
| Л2.1 | Карпова Т. П. | Управленческий учет: учебник | Электронная библиотека | Москва: Юнити, 2012 |

| | | | | |
|------|---------------------|--|------------------------|---------------------------|
| | Авторы, составители | Заглавие | Библиотека | Издательство, год |
| Л2.2 | Полковский Л. М. | Бухгалтерский управленческий учет: учебник | Электронная библиотека | Москва: Дашков и К°, 2016 |

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

| | | |
|----|---|---|
| Э1 | LMS Canvas | https://lms.misis.ru/ |
| Э2 | Консультант Плюс | http://www.consultant.ru/ |
| Э3 | Garant.ru | http://www.garant.ru/hotlaw/federal/ |
| Э4 | Сайт Организации Экономического Сотрудничества и Развития | http://www.oecd.org/ |
| Э5 | Научная электронная библиотека Elibrary | https://www.elibrary.ru/defaultx.asp |

6.3 Перечень программного обеспечения

| | |
|-----|------------------|
| П.1 | Microsoft Office |
| П.2 | LMS Canvas |
| П.3 | MS Teams |
| П.4 | Консультант Плюс |
| П.5 | Garant.ru |

6.4. Перечень информационных справочных систем и профессиональных баз данных

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

| Ауд. | Назначение | Оснащение |
|------------------------------------|--|--|
| Любой корпус Компьютерный класс | Учебная аудитория для проведения практических занятий: | экран, проектор, доска, комплект учебной мебели на 30 посадочных мест, персональные компьютеры, доступ к ЭИОС университета LMS Canvas, лицензионные программы MS Teams, MS Office |
| Б-1114 | Аудитория для преподавателей: | комплект учебной мебели, 2 рабочих места, оборудованных персональными компьютерами с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду университета, сетевой принтер |
| Холл библиотеки (Б) | | 25 компьютеров, комплект специализированной мебели |
| Любой корпус Компьютерный класс | Учебная аудитория для проведения практических занятий: | экран, проектор, доска, комплект учебной мебели на 30 посадочных мест, персональные компьютеры, доступ к ЭИОС университета LMS Canvas, лицензионные программы MS Teams, MS Office |

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Лекции и практические занятия проводятся с использованием компьютерной презентационной программы PowerPoint.
2. Практические занятия проводятся с использованием кейсовых ситуаций.
3. Текущий контроль, контрольные работы и зачет проводятся на основе использования специальных компьютерных программ тестирования знаний навыков и умений студентов.
4. Для самостоятельной работы и текущего контроля в системе «смешанного обучения» студенты используют специальные базы данных (электронные учебники) в среде LMS Canvas по разработанным траекториям.
5. Консультации по курсу проводятся с использованием e-mail и среды LMS Canvas.
6. Текущий контроль проводится в электронной форме на компьютерах в центре тестирования кафедры.
7. Нормативно-правовые акты по вопросам, затрагиваемым при изучении дисциплины размещены на сайте Консультант Плюс <http://www.consultant.ru/>