

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр магистратуры



подписано электронно-цифровой подписью

**Программа дисциплины**

Лабораторный практикум по бюджетированию в корпорации Б1.В.ДВ.4

Направление подготовки: 38.04.01 - Экономика

Профиль подготовки: Корпоративные финансы

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Стрельник Е.Ю.

**Рецензент(ы):**

Усанова Д.Ш.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Хайруллин И. Г.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр магистратуры):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 95796014

Казань  
2014

## **Содержание**

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Стрельник Е.Ю. кафедра финансов организаций Отделение финансов , EJStrelnik@kpfu.ru

## 1. Цели освоения дисциплины

Цель изучения дисциплины заключается в обучении магистрантов практическим основам бюджетирования в корпорациях, практическим навыкам использования инструментов и методов построения бюджетов предприятий любых видов экономической деятельности и организационно-правовых форм.

Изучение дисциплины предусматривает решение следующих задач:

- освоение методик построения и анализа финансовых планов и бюджетов;
- формирование практических навыков в области осуществления финансовых расчетов в рамках бюджетов и финансовых планов;
- изучение современных технологий обработки и анализа финансовой информации в бюджетировании.

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ДВ.4 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.04.01 Экономика и относится к дисциплинам по выбору. Осваивается на 2 курсе, 3 семестр.

Изучению дисциплины предшествует изучение следующих дисциплин: "Микроэкономика", "Макроэкономика", "Современные проблемы корпоративных финансов", "Контроллинг и бюджетирование в корпорациях". Данная дисциплина способствует освоению следующих дисциплин: "Внутрикорпоративный финансовый контроль", "Финансовые стратегии компании".

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-12 (профессиональные компетенции)	способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности
ПК-8 (профессиональные компетенции)	способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области финансовой политики и принятия стратегических решений на уровне корпорации
ПК-9 (профессиональные компетенции)	способность, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные из финансового плана, проанализировать их и подготовить информационный обзор или аналитический отчет

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- задачи бюджетирования в корпорации
- инструменты и методы расчета бюджетных показателей,
- базовые технологии бюджетирования;
- принципы правового и информационного обеспечения процесса бюджетирования в корпорации

## 2. должен уметь:

- составлять плановые и отчетные бюджеты,
- анализировать бюджетные показатели, выявлять отклонения, анализировать их характер и причины;
- идентифицировать тип финансовой структуры организации и анализировать финансовые полномочия ее звеньев.

## 3. должен владеть:

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

## 4. должен демонстрировать способность и готовность:

- свободно владеть специальной терминологией и методами бюджетирования;
- 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;
- на основе владения культурой корпоративного мышления осуществлять обобщение и анализ финансовой информации на основе данных бюджетов организации.

## 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетных(ые) единиц(ы) 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет с оценкой в 3 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

#### Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Бюджетирование продаж: основные бюджеты и процессы	3		0	2	0	домашнее задание

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
2.	Тема 2. Производственные бюджеты корпорации: управленческие решения	3		0	2	0	домашнее задание
3.	Тема 3. Бюджетирование процесса закупок: составление и анализ	3		0	2	0	контрольная работа домашнее задание
4.	Тема 4. Бюджет доходов и расходов корпорации: методы составления и анализа	3		0	4	0	домашнее задание
5.	Тема 5. Бюджет движения денежных средств, составление прямым и косвенным методами	3		0	4	0	домашнее задание
6.	Тема 6. Консолидация операционных и финансовых бюджетов корпорации	3		0	8	0	контрольная точка творческое задание
	Тема . Итоговая форма контроля	3		0	0	0	зачет с оценкой
	Итого			0	22	0	

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Бюджетирование продаж: основные бюджеты и процессы

#### *практическое занятие (2 часа(ов)):*

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.

### Тема 2. Производственные бюджеты корпорации: управленческие решения

#### *практическое занятие (2 часа(ов)):*

Производственные бюджеты корпорации. 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 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.

### **Тема 3. Бюджетирование процесса закупок: составление и анализ**

#### ***практическое занятие (2 часа(ов)):***

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.

### **Тема 4. Бюджет доходов и расходов корпорации: методы составления и анализа**

#### ***практическое занятие (4 часа(ов)):***

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.

### **Тема 5. Бюджет движения денежных средств, составление прямым и косвенным методами**

#### ***практическое занятие (4 часа(ов)):***

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.

### **Тема 6. Консолидация операционных и финансовых бюджетов корпорации**

#### ***практическое занятие (8 часа(ов)):***

Модели построения бюджетного процесса при условии наличия ограничивающих факторов, определяющих специфику организации бизнес-процессов производства, снабжения и сбыта. 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. модели консолидации бюджетов корпорации

## **4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)**

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Бюджетирование продаж: основные бюджеты и процессы	3		подготовка домашнего задания	8	домашнее задание
2.	Тема 2. Производственные бюджеты корпорации: управленческие решения	3		подготовка домашнего задания	6	домашнее задание
3.	Тема 3. Бюджетирование процесса закупок: составление и анализ	3		подготовка домашнего задания	4	домашнее задание
				подготовка к контрольной работе	4	контрольная работа
4.	Тема 4. Бюджет доходов и расходов корпорации: методы составления и анализа	3		подготовка домашнего задания	6	домашнее задание
5.	Тема 5. Бюджет движения денежных средств, составление прямым и косвенным методами	3		подготовка домашнего задания	6	домашнее задание
6.	Тема 6. Консолидация операционных и финансовых бюджетов корпорации	3		подготовка к контрольной точке	6	контрольная точка
				подготовка к творческому заданию	10	творческое задание
Итого					50	

## 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

Освоение дисциплины предполагает решение ряда практических заданий и кейсов с использованием методических материалов, проведение контрольных работ с использованием в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий

## 6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

### Тема 1. Бюджетирование продаж: основные бюджеты и процессы

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Бюджеты процесса сбыта: бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов, бюджета запасов готовой продукции. 2. Порядок и правила составления графика погашения дебиторской задолженности. 3. Решение задач Практические задания Экономист оптового склада составил бюджет продаж растительных масел на 20xx год, данные которого (Таблица 1) передал в финансовый отдел для составления прогноза движения денежных средств. Таблица 1 Данные бюджета продаж на 20xx год Показатели Прогноз продаж (поквартально) 1 квартал 2 квартал 3 квартал 4 квартал 1. Планируемые продажи, литров 1.1. Масло подсолнечное 300 500 800 700 1.2. Масло оливковое рафинированное 200 150 150 200 1.3. Масло оливковое нерафинированное 100 110 100 120 2. Цена за единицу руб./литр 2.1. Масло подсолнечное 55 55 45 50 2.2. Масло оливковое рафинированное 120 125 130 135 2.3. Масло оливковое нерафинированное 180 185 190 200 Размер дебиторской задолженности на начало бюджетного периода согласно прогнозу составит: по маслу подсолнечному - 15000 тыс.руб., по рафинированному оливковому маслу ? 5400 тыс.руб., по нерафинированному оливковому маслу ? 2300 тыс.руб. Необходимо составить вспомогательные и сводные бюджеты оплаты поставляемой продукции, если руководство рассматривает два варианта кредитной политики для покупателей на следующий год: а) 100% предоплата за месяц до месяца отгрузки; б) 60% стоимости покупки оплачивается покупателями в квартал продаж, 40% - в следующий квартал.

## Тема 2. Производственные бюджеты корпорации: управленческие решения

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами. 2. Основные показатели бюджета материальных затрат, бюджета затрат на оплату труда, бюджета накладных расходов. 3 решение задач (пример) Фабрика ?Pets? занимается производством и оптовыми продажами кормов для кошек. Основными покупателями являются зоомагазины. Исходя из данных бюджета продаж и предполагаемых остатков кормов на складе готовой продукции, предоставленных планово-аналитическим отделом составьте бюджет выпуска готовой продукции. При расчетах используйте следующие сведения о продукции: - сухой корм продается в пластиковых упаковках по 5 кг.; - витаминные добавки реализуются в блистерах по 10 шт.; - консервы производятся в консервных банках по 350 г. и реализуются в полиэтиленовых упаковках по 16 банок.

## Тема 3. Бюджетирование процесса закупок: составление и анализ

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Перечислите и охарактеризуйте основные показатели бюджета закупок. 2. Опишите алгоритм составления графика оплат за материалы. 3. Как рассчитывается размер остатка материалов на складах в системе бюджетирования? Какие экономико-математические модели управления запасами вы знаете? 4. Как определить размер кредиторской задолженности на конец периода по данным вспомогательного бюджета платежей поставщикам и подрядчикам? задание на дом Задание 1 Компания ?Технос? занимается оптовыми продажами бытовых швейных машинок "New Home", производимых японской фирмой ?Janome?. По данным маркетингового исследования составлен прогноз продаж на 20xx год Таблица 7 Прогноз продаж бытовых швейных машинок на 20xx год ♦п/п Наименование модели Прогноз-ная цена , руб. Прогноз продаж на 20xx год, тыс.шт. 1 квартал 2 квартал 3 квартал 4 квартал 1 2 3 4 5 6 7 1 Швейная машинка ?New Home -385? 5300 20 25 30 35 3 Швейная машинка ?New Home -1622? 8500 20 20 20 20 4 Швейная машинка ?New Home -5518? 10200 25 30 30 30 5 Швейная машинка ?New Home -8330? 15100 20 15 15 12 6 Швейная машина ?New Home -8422? 20500 15 10 10 10 7 Швейная машина ?New Home -8460? 25200 10 5 5 8 Необходимо составить бюджеты продаж в разрезе номенклатуры продаж (т.е. для каждой модели швейной машинки) и сводный бюджет продаж по ассортиментным группам: бюджетные модели (стоимостью до 10 тыс. руб.), модели среднего класса (стоимостью от 10 до 20 тыс. руб.), полупрофессиональные модели (стоимостью свыше 20 тыс. рублей). Для планирования поступлений денежных средств, используя прогнозные данные о дебиторской задолженности на начало бюджетного периода и предполагаемый порядок оплаты продукции в течение бюджетного периода, необходимо составить прогнозные бюджеты оплаты продукции.

контрольная работа , примерные вопросы:

Компания\* "LN&Kelvin" занимающаяся продажами парфюмерно-косметической продукции, составляет бюджет закупок и продаж на следующий год. т.е. компания ничего не производит, только закупает из-за рубежа продукцию и продает ее в России различным сетям. В ассортименте компании следующая базовая линейка продуктов: 1. Парфюмерия (женские и мужские линии) 2. Декоративная косметика 3. Косметические кремы и маски 4. Средства для волос (краски, шампуни, спреи) Данные о плановых закупочных ценах представлены в таблицах 1-4. Поставщиками продукции являются 3 основных торговых компании Европы (Франция), США, Азии (Япония). Каждая из компаний поставляет определенный ассортимент продукции и придерживается определенных условий поставки и своей кредитной политики (таблица 5-7). Задание: Вариант 1. Составить консолидированный бюджет закупок и график оплат для парфюмерии. Вариант 2. Составить консолидированный бюджет закупок и график оплат для средств для волос. Вариант 3. Составить консолидированный бюджет закупок и график оплат для декоративной косметики. Вариант 4. Составить консолидированный бюджет закупок и график оплат для мужской линии по всем странам.

#### **Тема 4. Бюджет доходов и расходов корпорации: методы составления и анализа**

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Для каких целей в процессе бюджетирования составляется бюджет доходов и расходов? 2. Какие показатели входят в структуру бюджета доходов и расходов? 3. Как формируется БДР? Последовательность действий. 4. Какими методами можно составить БДР? Для каких целей служит каждый метод? 5. Опишите методику составления БДР на основе директ-костинга 6. Опишите методику составления БДР на основе абсорбшн-костинга 7. Укажите различия двух методов. Составьте алгоритм расчета показателей EBIT, EBITDA, NOPAT по данным БДР. Указать возможные корректировки к стандартным показателям. На основании данных БДР практического задания рассчитайте указанные показатели и обоснуйте их практическое значение в системе плановых бюджетов организации. задание Заполните недостающие данные в представленном ниже бюджете доходов и расходов компании Таблица Данные бюджета доходов и расходов Показатели Всего На единицу Доля, в % 1 2 3 4 Выручка от продаж (в расчете на 1500 ед.), долл. 37500 100 Переменные затраты, долл. 15000 Маржинальная прибыль, долл. Постоянные затраты, долл. 15000 Прибыль до налогообложения, долл. Ставка налога на прибыль, % 24 Чистая прибыль, долл. По данным бюджета определите: - точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении; - запас финансовой прочности; - объем продаж на следующий период, в случае, если структура затрат останется неизменной, а компания планирует удвоить прибыль до налогообложения; - объем продаж на следующий период, в случае, если структура затрат останется неизменной, а компания планирует получить чистую прибыль (после уплаты налога на прибыль) в размере \$10 000; - объем продаж на следующий период, в случае, если структура затрат останется неизменной, а компания планирует удвоить запас прочности; □ прибыль до уплаты налогов, в случае увеличения выручки вдвое.

#### **Тема 5. Бюджет движения денежных средств, составление прямым и косвенным методами**

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Опишите назначение и содержание бюджета денежных средств. 2. На основе каких операционных бюджетов формируются статьи бюджета движения денежных средств? 3. Перечислите основные показатели бюджета движения денежных средств, сформированного прямым методом. 4. Как рассчитывается чистый денежный поток по данным бюджета движения денежных средств организации? 5. Опишите порядок составления бюджета движения денежных средств косвенным методом. 6. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования. 7. Решение задач на составление БДДС прямым и косвенным методом

#### **Тема 6. Консолидация операционных и финансовых бюджетов корпорации**

контрольная точка , примерные вопросы:

1. Обоснуйте необходимость обеспечения взаимосвязи бюджетирования с бухгалтерским, налоговым, управленческим учетом. 2. Опишите принципы взаимосвязи бухгалтерских счетов с показателями и статьями бюджетов. 3. Перечислите методы учета затрат и результатов для целей бюджетирования. 4. В чем заключаются особенности применения методики директ-костинга в рамках системы бюджетирования? 5. Опишите методику составления гибких бюджетов на основе разделения затрат на переменную и постоянную части. 6. В чем заключается содержание контроля исполнения бюджетных показателей на основе методики раздельного управления условно-переменными и условно-постоянными затратами? 7. Опишите принципы применения CVP-анализа в системе бюджетирования операционной доналоговой прибыли. 8. Какие корректировки необходимо сделать к базовой модели CVP-анализа для целей бюджетирования операционной прибыли после налогообложения? 9. Какова последовательность расчета бюджетных показателей агрегированного бюджета доходов и расходов при заданной прогнозной величине выручки от продаж, если известно базовое значение операционного леввериджа? 10. Какова последовательность расчета бюджетных показателей агрегированного бюджета доходов и расходов при заданной прогнозной величине прибыли после налогообложения, если известно базовое значение операционного леввериджа?

творческое задание , примерные вопросы:

Кейс В компании начата подготовка краткосрочного финансового плана на следующий отчетный год. В соответствии со сложившейся традицией, финансовый директор составляет систему бюджетов на ежеквартальной основе, предварительно собрав необходимые данные. К настоящему времени финансовый директор полностью согласовал все необходимые исходные данные, но пока еще не принял решение о схеме финансирования операций компании в предстоящем году. У него имеется в распоряжении компьютерная программа, предназначенная для расчета бюджета предприятия. Стоит ввести приведенные в приложении исходные данные, как расчет бюджета будет произведен программой автоматически. При этом последние три бюджета окажутся неоконченными: в ключевом бюджете денежных средств нужно будет принять решение о способах финансирования. Только тогда бюджет можно нести на одобрение руководства. Рассчитываемая система бюджетов включает 1. Прогноз продаж. 2. План производства продукции (компания производит единственный продукт). 3. Бюджет затрат на основные материалы. 4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала. 5. Бюджет накладных затрат. 6. Бюджет запасов готовой продукции на конец года. 7. Бюджет операционных затрат. 8. Бюджет денежных средств. 9. Плановый Отчет о прибыли за год. 10. Плановый Баланс на конец года. Работа выполняется с помощью специально разработанной программы, которая состоит из системы взаимосвязанных бюджетов предприятия с конечным результатом финансового планирования в виде прогнозных отчета о прибыли и баланса. В процессе выполнения работы слушатель должен: ответить на ряд теоретических вопросов, относящихся к теме работы; изучить программу (читая ее текст с экрана компьютера) и принципы составления бюджета предприятия; с помощью программы выбрать и обосновать график привлечения дополнительных краткосрочных финансовых ресурсов и последующего погашения долга; провести сценарный анализ бюджета.

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к :

1. Охарактеризовать сущность, цели и задачи финансового планирования.
2. Обосновать роль и место финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами организации.
3. Перечислить и раскрыть функции и принципы финансового планирования.
4. Изучить и проанализировать исторические аспекты развития теории управления и бюджетирования.
5. Описать типовые модели бюджетирования, используемые в практике российских и зарубежных организаций.
6. Сравнить порядок составления гибкого и фиксированного бюджета организации.
7. Составить гибкий бюджет доходов и расходов.

8. Составить кассовый план организации
9. Дать характеристику основным стадиям бюджетного процесса.
10. Описать методы составления плановых бюджетов.
11. Описать механизм составления плановых преемственных бюджетов.
12. Перечислить и охарактеризовать этапы составления плановых бюджетов при применении бюджетирования с нулевым уровнем.
13. Перечислить и охарактеризовать виды контроля в процессе финансового планирования и бюджетирования.
14. Охарактеризовать методы предварительного контроля при составлении плановых бюджетов.
15. Охарактеризовать методы контроля бюджетных показателей в процессе исполнения бюджетов.
16. Рассчитать отклонения на основании плановых и фактических бюджетных показателей по данным гибкого и фиксированного бюджетов организации.
17. Описать последовательность составления долгосрочного финансового плана организации.
18. Перечислить виды операционных бюджетов по типам бизнес-процессов.
19. Описать структуру бюджета продаж и порядок его составления.
20. Составить бюджеты бизнес-процесса сбыта: бюджет продаж, график оплаты дебиторской задолженности, бюджет коммерческих расходов.
21. Охарактеризовать особенности формирования бюджета продаж в организациях различных отраслей.
22. Перечислить виды производственных бюджетов и описать порядок их составления.
23. Составить бюджеты производства: бюджет материальных затрат, прямой оплаты труда, накладных и управленческих расходов.
24. Описать структуру бюджета закупок с учетом транспортно-заготовительных расходов.
25. Составить бюджеты бизнес-процесса снабжения: бюджет закупок, бюджет оплаты кредиторской задолженности, бюджет запасов материалов, бюджет транспортно-заготовительных расходов.
26. Перечислить показатели кредитного бюджета организации.
27. Охарактеризовать структуру страхового бюджета организации.
28. Дать характеристику основным показателям инвестиционного бюджета.
29. Перечислить основные финансовые бюджеты организации.
30. Описать структуру бюджета движения денежных средств.
31. Составить бюджет движения денежных средств прямым и косвенным методом.
32. Перечислить и охарактеризовать основные показатели бюджета доходов и расходов.
33. Составить бюджет доходов и расходов организации на основании данных операционных бюджетов.
34. Обосновать необходимость составления бюджета балансового листа в системе бюджетирования с позиций управления капиталом и стоимостью компании.
35. Составить бюджет балансового листа.
36. Привести примеры ключевых показателей для различных уровней управления.
37. Описать матрицу взаимодействия ЦФО и МВЗ в системе бюджетирования.
38. Описать методы учета затрат и результатов для целей формирования бюджетных показателей.
39. Описать принципы и варианты кодировки информации для целей формирования управленческих показателей.
40. Дать определение финансовой структуры организации.
41. Охарактеризовать основные элементы финансовой структуры организации.
42. Описать принципы интеграции элементов финансовой структуры.

43. Составить проект финансовой структуры организации на базе организационной и производственной структуры.
44. Охарактеризовать процедуры оценки дивизиональной эффективности подразделений крупных холдинговых структур.
45. Обосновать необходимость моделирования бизнес-процессов организации в целях моделирования финансовой структуры организации.
46. Описать принципы оптимизации финансовой и организационной структуры при внедрении элементов бюджетирования.
47. Охарактеризовать методы оценки эффективности мероприятий по внедрению бюджетирования.

### **7.1. Основная литература:**

1. Савчук, В. П. Управление прибылью и бюджетирование [Электронный ресурс] / В. П. Савчук. - 3-е изд. (эл.). - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. (<http://znanium.com>)
2. Учет, анализ и бюджетирование денежных потоков: Учебное пособие / Т.П. Карпова, В.В. Карпова. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. (<http://znanium.com>)
3. Контроль финансовых потоков.: Учеб. пособие / А.З. Селезнев; Под ред. В.Ю. Катасонов; МГИМО (У) МИД РФ. - М.: ИНФРА-М, 2010. (<http://znanium.com>)

### **7.2. Дополнительная литература:**

Бюджетирование в системе управления финансами компаний холдингового типа, Савельева, Ирина Михайловна, 2012г.

Бухгалтерский учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы, Миерманова, Сауле Темиржановна; Метелев, Сергей Ефимович; Миерманова, Асель Салимовна, 2013г.

Контроллинг в банке: Учебное пособие / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, С.А. Зубов; Под ред. проф. А.М. Карминского - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2013. (<http://znanium.com>)

Оперативный контроллинг / В.Б. Ивашкевич. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. (<http://znanium.com>)

Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабиц, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. (<http://znanium.com>)

Управленческий учет: Учеб. пособие (Бакалавриат) / Под ред. Я.В. Соколова. - М.: Магистр, 2009. - 428 с. (<http://znanium.com>)

Экономический анализ: Учебное пособие / Л.М. Куприянова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 159 с. (<http://znanium.com>)

### **7.3. Интернет-ресурсы:**

1. Электронно-правовые системы Гарант - <http://www.garant.ru>
2. Официальный сайт независимого проекта Корпоративный менеджмент - <http://www.cfin.ru>
3. Пример сквозного бюджетирования в 1С - [http://vnedrenie-upp.ru/introduction\\_upp/planning\\_and\\_budgeting/?page=post&blog=panning\\_budgetting\\_](http://vnedrenie-upp.ru/introduction_upp/planning_and_budgeting/?page=post&blog=panning_budgetting_)
4. Финансовое планирование в SAP - <http://www.sap.com/pc/analytics/enterprise-performance-management/software/planning-consolidation/ind>

5. Официальный сайт проекта Массачусетского технологического института, публикация в свободном доступе материалов купца Prof. Antoinette Schoar Entrepreneurial Finance - <http://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-431-entrepreneurial-finance-spring-2011/>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Лабораторный практикум по бюджетированию в корпорации" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен студентам. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

для проведения отдельных занятий необходим компьютер, проектор, экран

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.04.01 "Экономика" и магистерской программе Корпоративные финансы .

Автор(ы):

Стрельник Е.Ю. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Усанова Д.Ш. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.