

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «РГУ»)**

*ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
Кафедра Финансов и кредита*

***ТЕХНОЛОГИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ***

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

38.03.01 – «Экономика»  
Профиль «Финансы инвестиции банки»

Уровень квалификации выпускника - бакалавр

Форма обучения очная, очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2021

«Технологии бюджетирования»

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Составитель:

д.э.н., проф. зав. кафедрой Финансов и кредита В.Н. Незамайкин

.....

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 4 от 29.04.2021 г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>1. Пояснительная записка</b>	<b>4</b>
1.1 Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	6
<b>2. Структура дисциплины</b>	<b>6</b>
<b>3. Содержание дисциплины</b>	<b>8</b>
<b>4. Образовательные технологии</b>	<b>10</b>
<b>5. Оценка планируемых результатов обучения</b>	<b>11</b>
5.1. Система оценивания	11
5.2. Критерии выставления оценок	12
5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	<b>18</b>
6.1. Список источников и литературы	18
6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	19
<b>7. Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>	<b>20</b>
<b>8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов</b>	<b>20</b>
<b>9. Методические материалы</b>	<b>22</b>
9.1. Планы семинарских (практических, лабораторных) занятий	22
<b>Приложения</b>	<b>25</b>
Аннотация дисциплины	25

## 1. Пояснительная записка

### 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины состоит в освоении навыков применения технологий и инструментария бюджетирования по интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, из отчетности компаний для принятия адекватных финансовых решений.

Задачи дисциплины научить студентов:

- овладеть методами сбора и анализа исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- развить способность рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов с использованием действующих типовых методик и нормативно-правовой базы;

- обосновывать расчеты и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- изучение современных подходов в использовании математических методов и моделей в теории управления;

- формирование навыков моделирования ситуаций с учетом различных типов неопределенностей;

- отработка навыков использования математических моделей и методов исследования операций в конкретных управленческих ситуациях.

- овладеть навыками построения стандартных эконометрических моделей и на основе их использования анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;

- использовать полученные в результате анализа сведения для принятия эффективных финансовых решений.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:

<b>Компетенция</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы компетенций</b> (код и наименование)	<b>Результаты обучения</b>
ПК-2 Способен проводить финансово-экономические расчеты показателей, характеризующих сегменты финансовых рынков и деятельность хозяйствующих	ПК-2.1 Рассчитывает показатели эффективности инвестиций, финансово-экономические показатели деятельности компаний, с учетом рисков, и в том числе с	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систему показателей эффективности, рассчитываемых с учетом рисков, и с применением современных информационных технологий.</li> </ul> <p><i>Уметь:</i></p>

<p>субъектов, в том числе с применением современных информационных технологий</p>	<p>применением современных информационных технологий</p>	<p>- рассчитывать систему показателей эффективности с применением современных информационных технологий. <i>Владеть:</i> - методами расчета показателей эффективности с применением современных информационных технологий.</p>
	<p><i>ПК-2.2</i> Применяет статистические, эконометрические, экономико-математические методы для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий</p>	<p><i>Знать:</i> - статистические, эконометрические, экономико-математические методы для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий. <i>Уметь:</i> - применять статистические, эконометрические, экономико-математические методы для проведения расчетов. <i>Владеть:</i> - статистическими, эконометрическими, экономико-математическими методами для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий</p>
	<p><i>ПК-2.3</i> Выбирает и обосновывает методы вычислений для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий</p>	<p><i>Знать:</i> - систему выбора и обоснования методов вычислений для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий. <i>Уметь:</i> - выбирать и обосновывать методы вычислений для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий. <i>Владеть:</i> - выбора и обоснования методов вычислений для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий.</p>

### 1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Технологии бюджетирования» относится к вариативной части блока дисциплин по выбору учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Менеджмент», «Экономико-математические модели», «Экономика организаций», «Бухгалтерский учет и отчетность», «Финансы», «Эконометрика», «Экономическая статистика», «Финансы организаций», «Корпоративные финансы», «Экономический и финансовый анализ».

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождений практик: «Финансовое планирование и прогнозирование», «Финансовые риски», «Методы оптимальных решений», практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, преддипломная практика.

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### Структура дисциплины (модуля) для очной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 114 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 42 ч., самостоятельная работа обучающихся 72 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)	
			Контактная				Промежуточная аттестация		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинар	Практические занятия	Лабораторные занятия			
1.	Финансовое моделирование и бюджетирование в планировании	8	4	4				12	Опрос-дискуссия.
2.	Технология бюджетирования в принятии финансовых решений	8	4	6				12	Опрос-дискуссия.
3.	Моделирование функции спроса для целей планирования и бюджетирования	8	2	4				12	Опрос-дискуссия. Выполнение Кейс-упражнения

4.	Разработка динамических операционных бюджетов	8	2	4				12	Опрос-дискуссия. Выполнение Кейс-упражнения
5.	Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов	8	2	4				12	Опрос-дискуссия. Выполнение Кейс-упражнения
6.	Разработка и анализ мастер - бюджета	8	2	4				12	Опрос-дискуссия. Выполнение Кейс-упражнения
	зачет с оценкой	8							Ответы на вопросы зачета
	итога:		<b>16</b>	<b>26</b>				<b>72</b>	

### Структура дисциплины (модуля) для очно-заочной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 114 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 24 ч., самостоятельная работа обучающихся 90 ч.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			Контактная				Промежуточная аттестация		
			Лекции	Семинар	Практические занятия	Лабораторные занятия			
1.	Финансовое моделирование и бюджетирование в планировании	8	4	4				15	Опрос-дискуссия.
2.	Технология бюджетирования в принятии финансовых решений	8	4	6				15	Опрос-дискуссия.
3.	Моделирование функции спроса для целей	8	2	4				15	Опрос-дискуссия. Выполнение Кейс-упражнения
4.	Разработка динамических операционных бюджетов	8	2	4				15	Опрос-дискуссия. Выполнение Кейс-

								упражнения
5.	Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов	8	2	4			15	Опрос-дискуссия. Выполнение Кейс-упражнения
6.	Разработка и анализ мастер - бюджета	8	2	4			15	Опрос-дискуссия. Выполнение Кейс-упражнения
	зачет с оценкой	8						Ответы на вопросы зачета
	итога:		<b>12</b>	<b>12</b>			<b>90</b>	

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1	Финансовое моделирование и бюджетирование в планировании	Обзор применяемых технологий принятия финансовых решений в планировании. Нормативное финансовое планирование. Расчётно - аналитическое планирование. Особенности планирования с применением технологии балансовых соотношений. Экономико-математическое моделирование и оптимизация плановых решений. Бюджетирование как технология финансового планирования в организации. Альтернативные формы текущего планирования - планирование Beyond Budgeting (Вне бюджетирования). Совершенствование системы мотивации участников бюджетного управления. Применение системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) для оценки деятельности ЦФО. Сравнительный анализ достоинств и недостатков технологий и выбор оптимальной технологии в зависимости от особенностей хозяйственной деятельности.
2	Технология бюджетирования в принятии финансовых решений	Система финансовых целей и контрольных показателей в организации; методика их определения. Выявление финансовой структуры организации: анализ организационной структуры; материальных, денежных и документационных потоков; выявление точек концентрации финансовых результатов. Определение видов бизнеса (направлений) в качестве объектов планово-учетной деятельности, центров ответственности и распределение полномочий и ответственности. Системы бюджетного управления. Финансовая



		модель бюджетирования, определение алгоритма расчетов показателей бюджетных форм (по организации в целом, по ее подразделениям и направлениям бизнеса).
3	Моделирование функции спроса для целей	Выбор основных факторов, определяющих динамику спроса. Определение параметрических характеристик основных влияющих факторов функции спроса. Принципы построения имитационных моделей функции спроса. Моделирование функции спроса. Исследование чувствительность модели к изменению основных факторов спроса. Ограничения моделей. Использование динамических имитационных моделей в целях прогнозирования объемов реализации продукции (сезонный, ценовой, маркетинговый и т.д.).
4	Разработка динамических операционных бюджетов	Система норм и нормативов и ее применение в рамках технологии бюджетирования. Выбор метода отнесения затрат на расходы на продукцию и метода амортизации. Учет темпов инфляции/дефляции. Принятие альтернативных решений по применению экстенсивных и интенсивных методов использования ресурсов для увеличения объема выпускаемой продукции. Построение динамических операционных бюджетов (бюджет производства, материальных затрат, трудозатрат, амортизации, расходов на производство и реализацию, прочих расходов).
5	Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов	Разработка бюджетов налоговых и иных обязательных платежей (налога на добавленную стоимость, налога на прибыль организаций, налога на имущество организаций, страховых взносов в Пенсионный фонд РФ, Фонд социального страхования РФ, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования). Разработка бюджета капитальных вложений. Финансовые бюджеты: особенности разработки динамических бюджетов. Определение потребности в краткосрочном финансировании.
6	Разработка и анализ мастер - бюджета	Разработка динамических сводных финансовых планов (мастер-бюджета): бюджет финансовых результатов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс. Определение и анализ основных показателей эффективности разработанного плана. Финансово-экономическое обоснование финансовых решений на основе мастер - бюджета.

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебных занятий <sup>1</sup>	Образовательные технологии
1	2	3	4
1.	Финансовое моделирование и бюджетирование в планировании	Лекция 1  Практическое занятие 1. Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с использованием проектора Краткая беседа- консультация. Выполнение Кейса Подготовка к занятию с использованием учебных материалов.
2	Технология бюджетирования в принятии финансовых решений	Лекция 2  Практическое занятие 2. Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с использованием проектора Мини-дискуссия. Выполнение Кейса Подготовка к занятию с использованием учебных материалов
3	Моделирование функции спроса для целей	Лекция 3  Практическое занятие 3. Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с использованием проектора Мини-дискуссия. Выполнение Кейса Консультирование и проверка выполненной работы посредством электронной почты
4	Разработка динамических операционных бюджетов	Лекция 4  Практическое занятие 4. Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с использованием проектора Мини-дискуссия. Выполнение Кейса Консультирование и проверка выполненной работы посредством электронной почты
5	Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов	Лекция 5  Практическое занятие 5. Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с использованием проектора Мини-дискуссия. Выполнение Кейса Консультирование и проверка выполненной работы посредством электронной почты
6	Разработка и анализ мастер - бюджета	Лекция 6  Практическое занятие 6. Самостоятельная работа	Лекция-визуализация с использованием проектора Мини-дискуссия. Выполнение Кейса Консультирование и проверка выполненной работы посредством электронной почты
	Зачет		Ответы на вопросы зачета

<sup>1</sup> Для заочной формы обучения лекции предусмотрены только по темам 1,2.

## 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

### 5.1. Система оценивания

Текущий контроль знаний студентов по освоению материала дисциплины «Технологии бюджетирования» соответствует учебному плану образовательной программы РГГУ и основан на рубежном контроле по всем темам. При оценке знаний студентов применяется рейтинговая система оценки, критерии которой приведены в таблице. Студенты ставятся в известность о критериях промежуточной и итоговой оценки на первом занятии.

Для студентов очной формы обучения:

Форма контроля	Максимальное количество баллов
1. Текущий контроль:	
1. Финансовое моделирование и бюджетирование в планировании	
Решение задания кейса	5
Решение практического задания	3
Участие в опросе	2
2. Технология бюджетирования в о принятии финансовых решений	
Решение задания кейса	5
Решение практического задания	3
Участие в опросе	2
3. Моделирование функции спроса для целей	
Решение задания кейса	
Решение практического задания	5
Участие в опросе	3
	2
4. Разработка динамических операционных бюджетов	
Решение задания кейса	5
Решение практического задания	3
Участие в опросе	2
5. Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов	
Решение задания кейса	5
Решение практического задания	3
Участие в опросе	2
6. Разработка и анализ мастер – бюджета	
Решение задания кейса	5
Решение практического задания	3
Участие в опросе	2
2. Промежуточная аттестация (зачет):	40
Итого за семестр	100

Итоговая оценка выставляется обучающемуся по результатам суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

Критерии оценки промежуточной аттестации по ECTS:

100 балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 - 100	отлично	зачтено	A
83 - 94			B
68 - 82	хорошо		C
56 - 67			D
50 - 55			E
20 - 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 - 19			F

## 5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A,B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p>

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
		<p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	«удовлетворительно»/ «зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляются обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

### **5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине** *Текущий контроль*

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии учитываются (максимально 2 балла):

- степень раскрытия содержания материала (0-1 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-1 балла);

При оценивании практического задания учитывается:

- обучающийся выполнил практическое задание в полном объеме, соблюдая последовательность совершаемых действий, имеются неточности, студент самостоятельно их исправляет (2-3 балла);
- обучающийся решил практическое задание, не соблюдая последовательность совершаемых действий, есть 2-3 недочета (1-2 балла);
- обучающийся практическое задание решил частично, не соблюдая последовательность совершаемых действий, имеются существенные неточности (0-1 балл).

Критерии оценки выполнения фрагмента кейса<sup>2</sup> предполагает выполнение всех предусмотренных расчетов и составление пояснительной аналитической записки к расчетам с обоснованием принятых обучающимся решений (5 баллов). Критерии:

Представлены и обоснованы все расчеты, фрагмент аналитической записки, обучающийся правильно отвечает на уточняющие вопросы – 5 баллов.

Фрагмент аналитической записки и расчеты не достаточно обоснованы, допущено не более одного-двух недочетов при расчетах и ответах на уточняющие вопросы, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно 3-4 балла.

Фрагмент аналитической записки, расчеты представлены не полностью, допущено не более двух-трех недочетов при расчетах и ответах на уточняющие вопросы – 1-3 балла.

Расчеты произведены с ошибками, фрагмент аналитической записки не представлен, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе – до 1 баллов.

#### Примеры практических заданий для работы в аудитории

---

<sup>2</sup> Фрагмент кейса выполняется по каждой теме. Всего 6 тем.

Задание:

В соответствии с заключенными или предполагаемыми к заключению договорами теплоснабжающая компания предполагает осуществлять продажи тепловой энергии в 1 квартале следующим образом:

	Группы потребителей	Объем продаж, Гкал
1	Население	15 200
2	Бюджетные учреждения	6 300
3	Коммерческие потребители	3 800

1. Прогнозные цены на тепловую энергию составляют: для населения и бюджетных учреждений – 480 руб. за 1 Гкал, для коммерческих потребителей – 520 руб. за 1 Гкал.
2. По пессимистичным прогнозам зима может оказаться теплее, что повлияет на величину продаж тепловой энергии. По худшим оценкам специалистов компании в 1 квартале планируемого года тепловой энергии будет реализовано на 15 % меньше.
3. По оптимистичным оценкам в течение планируемого года будут подключены еще несколько потребителей. По оптимистичному прогнозу дополнительно будет реализовано: население – 3200 Гкал, коммерческие потребители - 400 Гкал

Составить бюджет продаж на планируемый год в трех вариантах (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный).

#### Примерный вариант сквозного кейса (фрагмент)

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

На семинарских занятиях предусмотрена работа индивидуальная или в микрогруппах, в ходе групповых консультаций производится разбор ситуационной задачи. По ходу работы по теме 5 разрабатываются формы, внутренняя логика и взаимоувязка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов и их наполнение. Результаты решения задач обсуждаются на межгрупповой дискуссии (брифинг микрогрупп).

При разработке налоговых бюджетов необходимо обратить внимание на возможность «максимизации» расходов, учитываемых в целях налогообложения. Максимизация расходов, учитываемых в целях налогообложения, производится по следующим направлениям.

1. Выбор способа определения величины материальных затрат для целей налогообложения.
2. Выбор способа начисления амортизации по оборудованию.
3. Выбор способа определения прямых затрат на реализацию продукции для целей налогообложения.

Инвестиционными затратами в данном примере будут являться только затраты на закупку дополнительных комплектов оборудования, поэтому возникать инвестиционный бюджет будет возникать в случае принятия студентами соответствующего решения.

На практике форма и информационное содержание инвестиционных бюджетов может существенно различаться в зависимости от форм инвестиционных затрат, а также управленческих задач, которые будут решаться на информационной основе этого бюджета, однако в данной работе целесообразно применить упрощенный (и достаточно распространенный) вариант формирования этой таблицы, представляющий собой график движения кредиторской задолженности в отношении оборудования.

При разработке финансовых бюджетов целесообразно выделить в отдельную таблицу определение потребности в дополнительном финансировании и объемов дополнительного финансирования.

Проводится контрольный опрос студентов по вопросам плана семинарского занятия:

- разработка бюджетов налоговых и иных обязательных платежей;
- разработка бюджета капитальных вложений;
- бюджеты расчетов с контрагентами;
- определение потребности в краткосрочном финансировании.

В ходе занятия осуществляется формирование у студентов знаний по теме семинарского занятия.



На основании проведенной дискуссии делается вывод о необходимости разработки и реализации налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов в компании.

В конце занятия по итогам работы проверяется степень усвоения студентами рассмотренных вопросов семинарского занятия с обсуждением результатов семинарского занятия.

### ***Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)***

Промежуточный контроль включает в себя ответы на вопросы.

При раскрытии теоретического вопроса (максимально 40 баллов):

- обучающийся отвечает в полном объеме на теоретический вопрос, четко и логически стройно выстраивает ответ, правильно отвечает / допускает небольшие неточности, показывая высокий уровень теоретической подготовки по данной теме дисциплины. (40 баллов)

- Обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу выстраивает ответ, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, показывая хороший уровень теоретической подготовки по данной теме дисциплины. (26-40 баллов)

- Обучающийся имеет фрагментарные знания основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении ответа на вопрос, показывая средний уровень теоретической подготовки по данной теме дисциплины. (11-25 баллов)

- Обучающийся ответил не в полном объеме на теоретический вопрос, отсутствует логическая последовательность изложения, не усвоил теоретический материал, показывая низкий уровень теоретической подготовки по данной теме дисциплины (до 10 баллов).

### **Примерные контрольные вопросы к зачету**

1. Преимущества и недостатки использования технологии бюджетирования в принятии финансовых решений
2. Стратегическое, тактическое и оперативное бюджетирование.
3. Финансовая структура организации.
4. Реформирование финансовой структуры организации.
5. Структура системы бюджетирования.
6. Система норм и нормативов как обязательный элемент системы бюджетирования

7. Типовой алгоритм составления бюджета.
8. Автоматизация бюджетного процесса и функционирование системы бюджетного управления.
9. Прогноз объема продаж и бюджет продаж.
10. Применение динамических имитационных моделей в целях финансового планирования.
11. Моделирование сбыта продукции и разработка плана производства.
12. Бюджетирование как технология финансового планирования.
13. Операционные бюджеты: особенности разработки.
14. Моделирование ресурсного обеспечения производственных программ.
15. Мастер-бюджет: особенности разработки.
16. Финансово-экономическое обоснование финансовых решений на основе данных мастер - бюджета.
17. Организация мониторинга исполнения финансового плана.
18. Основные и дублирующие системы контроля исполнения финансового плана.
19. Отклонения: понятие, виды, роль в системе контроля исполнения финансового плана.
20. Возможности использования скользящего бюджетирования для целей контроля.
21. Условия применимости, преимущества и недостатки метода моделирования финансовой деятельности.
22. Приемы и методы оценки качества решений по управлению финансами с применением финансовых моделей.
23. Оценка эффективности управленческих финансовых решений, принимаемых на основе финансового моделирования.

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Список источников и литературы**

Источники  
основные:

1. Приказ Минфина России от 20.07.2010 № 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (с изменениями внесенными приказами Минфина России от 05.10.2011 № 124н, от 17.08.2012 № 113н, от 04.12.2012 № 154н, от 06.04.2015 № 57н). <http://www.consultant.ru>  
дополнительные:
2. Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23.12.2001 г. №16 «Об утверждении Методических указаний

по проведению анализа финансового состояния организаций»  
<http://www.consultant.ru>

Литература  
 основная:

1. Финансовое планирование и бюджетирование : Учебное пособие./Под ред. проф. В.Н. Незамайкина. Москва : Вузовский учебник : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 112 с. [ Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1007481>
2. Планирование на предприятии : учебник / В.В. Янковская. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 425 с. [ Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=367874>

Дополнительная:

1. Стрелкова Л. В. Внутрифирменное планирование [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Л. В. Стрелкова, Ю. А. Макушева. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017- 367 с. [ Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=1028708>
2. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 205 с. [ Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://znanium.com/bookread2.php?book=504522>

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины

1. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. – Режим доступа: <http://window.edu.ru/window>
2. Информационно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – М. – Режим доступа: [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
3. Официальный сайт Федеральной службы по финансовым рынкам РФ [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fcsm.ru>
4. Официальный сайт Министерства Финансов Российской Федерации [электронный ресурс]. Режим доступа: [www1.minfin.ru/](http://www1.minfin.ru/)
5. Справочно-правовая система «Консультант- Плюс» [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

**Перечень современных профессиональных баз данных (БД) и информационно-справочные систем (ИСС)**

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals

	Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения аудиторных занятий по дисциплине необходима аудитория, оснащенная стационарным или переносным ПК и мультимедиа-проектором.

Также необходимо следующее программное обеспечение:

### Перечень программного обеспечения (ПО)

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
2	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
3	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
4	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное

1. Информационный комплекс "Научная библиотека" <http://liber.rsuh.ru/>
2. Электронная библиотека РГГУ <http://marc.lib.rsuh.ru/MegaPro/Web>
3. Электронно-библиотечные ресурсы РГГУ <http://liber.rsuh.ru/?q=node/1271>
4. Базы данных <http://liber.rsuh.ru/?q=extbases>
5. Электронные журналы <http://liber.rsuh.ru/?q=journals2>

## 8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

для слепых и слабовидящих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
- письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

для глухих и слабослышащих:

- лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
- экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

для слепых и слабовидящих:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

для глухих и слабослышащих:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

для слепых и слабовидящих:

- устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
- дисплеем Брайля PAC Mate 20;
- принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

для глухих и слабослышащих:

- автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
- акустический усилитель и колонки;

для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
- компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **9.1. Планы семинарских (практических) занятий**

Семинарское (практическое) занятие 1. Финансовое моделирование и бюджетирование в планировании.

Цель занятия – получение представления об существующих технологиях принятия финансовых решений в планировании.

Форма проведения – постановка цели дисциплины, организация дискуссии.

Вопросы для обсуждения:

1. Применяемые Финансовое моделирование и бюджетирование в планировании.
2. Технологии, применяемые в стратегическом, текущем и оперативном финансовом планировании.
3. Альтернативные формы текущего планирования.
4. Ключевые показатели эффективности (КПЭ), применяемые для оценки деятельности ЦФО
5. Преимущества и недостатки различных технологий планирования, и выбор наиболее эффективной технологии в зависимости от особенностей хозяйственной деятельности.

Форма проведения занятий – обсуждение вопросов, выступления и обсуждение выступлений студентов.

Семинарское (практическое) занятие 2. Технология бюджетирования в принятии финансовых решений.

Цель занятия – получение представления о роли технология бюджетирования в принятии финансовых решений.

Форма проведения – постановка цели семинара, организация дискуссии.

Вопросы для обсуждения:

1. Система финансовых целей и контрольных показателей в организации.
2. Взаимосвязь финансовых целей и контрольных показателей в организации.
3. Точки концентрации финансовых результатов; центры финансовой ответственности; распределение полномочий и ответственности.
4. Системы бюджетного управления.
5. Финансовая модель бюджетирования, определение алгоритма расчетов показателей и бюджетных форм.

Семинарское (практическое) занятие 3. Моделирование функции спроса для целей бюджетирования.

Цель занятия – получение навыков моделирования функции спроса.

Форма проведения – постановка цели семинара, работа по выполнению кейса.

Структура семинарского занятия:

- Вводное выступление преподавателя
- Разделение студентов по микрогруппам
- Работа в микрогруппах
- Устный опрос/Дискуссия
- Выбор функции спроса и параметров определяющих факторов для построения бюджетной модели, подведение итогов, составление резюме.

Проводится контрольный опрос студентов по вопросам плана семинарского занятия:

- варианты построения функции спроса;
- выбор переменных, влияющих на функцию спроса;
- условия и ограничения функции спроса.

Семинарское (практическое) занятие 4. Разработка динамических операционных бюджетов.

Цель занятия – получение навыков разработки динамических операционных бюджетов.

Форма проведения – постановка цели семинара, работа по выполнению кейса.

Вопросы для самостоятельной работы в аудитории. В ходе самостоятельной работы рекомендуется доработать конспект лекций, найти ответы на вопросы:

1. Состав операционных бюджетов компании.

2. Структура операционных бюджетов компании.
3. Содержание динамических операционных бюджетов.

Семинарское (практическое) занятие 5. Разработка налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов.

Цель занятия – получение навыков разработки налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов.

Форма проведения – постановка цели семинара, работа по выполнению кейса.

Проводится контрольный опрос студентов по вопросам плана семинарского занятия:

- разработка бюджетов налоговых и иных обязательных платежей;
- разработка бюджета капитальных вложений;
- бюджеты расчетов с контрагентами;
- определение потребности в краткосрочном финансировании.

На основании проведенной дискуссии делается вывод о необходимости разработки и реализации налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов в компании.

В конце занятия по итогам работы проверяется степень усвоения студентами рассмотренных вопросов семинарского занятия с обсуждением результатов семинарского занятия.

Вопросы для самостоятельной работы в аудитории. В ходе самостоятельной работы рекомендуется найти ответы на вопросы:

1. Состав и содержание налогового бюджета компании.
2. Состав и содержание инвестиционного бюджета компании.
3. Состав и содержание финансового бюджета компании.

Семинарское (практическое) занятие 6. Разработка и анализ мастер - бюджета.

Цель занятия – получение навыков разработки налоговых, инвестиционных и финансовых бюджетов.

Форма проведения – постановка цели семинара, работа по выполнению кейса.

По ходу работы по теме 6 разрабатываются формы, внутренняя логика и взаимоувязка мастер - бюджета и его наполнение. По результатам работы на семинарах составляется пояснительная записка, содержащая постановку целей выбранной финансовой политики, выбор основных критериев, показателей, и коэффициентов, характеризующих желаемое финансовое состояние объекта исследования, описание принимаемых управленческих решений и степень достижения целей. Результаты решения задач обсуждаются на итоговой дискуссии (защите пояснительных записок).

Составление мастер – бюджета (сводных бюджетов) представляет собой сведение воедино отдельных ранее рассчитанных показателей, объединенных общим смыслом. Расчетные действия в бюджетах этой группы выполняются только в части определения сводных величин (таких, как плановая прибыль, плановая валюта баланса и т.п.). Поэтому при составлении бюджетов данной группы особое внимание следует обратить на правильный перенос ранее рассчитанных показателей из групп оперативных и финансовых бюджетов. Бюджеты сводной группы имеют в основном контрольное значение.



## Приложение 1

### АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Технологии бюджетирования» является вариативной частью блока дисциплин по выбору учебного плана по направлению подготовки (специальности) Экономика. Дисциплина *реализуется* на Экономическом факультете кафедрой финансов и кредита.

Цель дисциплины состоит в освоении навыков применения технологий и инструментария экономико-математического моделирования и бюджетирования по интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, из отчетности компаний для принятия адекватных финансовых решений.

Задачи дисциплины научить студентов:

- овладеть методами сбора и анализа исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;

- развить способность рассчитывать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов с использованием действующих типовых методик и нормативно-правовой базы;

- обосновывать расчеты и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами;

- изучение современных подходов в использовании математических методов и моделей в теории управления;

- формирование навыков моделирования ситуаций с учетом различных типов неопределенностей;

- отработка навыков использования математических моделей и методов исследования операций в конкретных управленческих ситуациях.

- овладеть навыками построения стандартных эконометрических моделей и на основе их использования анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты;

- использовать полученные в результате анализа сведения для принятия эффективных финансовых решений.

Дисциплина направлена на формирование профессиональной компетенции ПК-2: Способен проводить финансово-экономические расчеты показателей, характеризующих сегменты финансовых рынков и деятельность хозяйствующих субъектов, в том числе с применением современных информационных технологий

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- систему показателей эффективности, рассчитываемых с учетом рисков, и с применением современных информационных технологий
- статистические, эконометрические, экономико-математические методы для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий
- систему выбора и обоснования методов вычислений для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий

Уметь:

- рассчитывать систему показателей эффективности с применением современных информационных технологий
- применять статистические, эконометрические, экономико-математические методы для проведения расчетов
- выбирать и обосновывать методы вычислений для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий

Владеть:

- методами расчета показателей эффективности с применением современных информационных технологий
- статистическими, эконометрическими, экономико-математическими методами для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий
- выбора и обоснования методов вычислений для проведения расчетов, в том числе с применением современных информационных технологий

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме опросов, решения сквозного кейса, промежуточная аттестация - в форме зачета с оценкой.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з. е.