

## Программа учебной дисциплины «Планирование и бюджетирование с применением информационных систем»

Утверждена  
Академическим советом ОП  
Протокол № от \_\_.\_\_.2019 г.

Разработчик	Исаев Д.В., к.э.н., доцент кафедры бизнес-аналитики, disaev@hse.ru
Число кредитов	4
Контактная работа (час.)	36
Самостоятельная работа (час.)	116
Курс, образовательная программа	Направление 38.03.05. «Бизнес-информатика», образовательная программа «Бизнес-информатика» (бакалавриат), 4 курс
Формат изучения дисциплины	Без использования онлайн-курса

### 1. Цель, результаты освоения дисциплины и пререквизиты

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических навыков в области корпоративного планирования и бюджетирования, включая задачи формирования планов и бюджетов, анализа их исполнения, внедрения информационных систем бюджетирования. Практическая ценность рассматриваемых в рамках дисциплины концепций, методов и моделей подтверждается их использованием в компаниях и организациях разных отраслей, а также практикой деятельности ведущих российских и зарубежных консалтинговых и ИТ-компаний.

В результате освоения дисциплины студент должен:

- **знать** основные принципы, понятия и модели, применяемые при решении задач корпоративного планирования и бюджетирования;
- **знать** роль информационных систем разных классов в решении задач планирования и бюджетирования;
- **уметь** решать задачи формирования планов и бюджетов предприятия, а также анализа исполнения планов;
- **иметь** представление о функциональности специализированных информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- «Экономика»;
- «Экономическая теория»;
- «Управление ИТ-проектами»;
- «Бухгалтерский и управленческий учет».

## 2. Содержание учебной дисциплины

Тема (раздел дисциплины)	Объем в часах	Планируемые результаты обучения (ПРО), подлежащие контролю	Формы контроля
Тема 1. Сущность корпоративного планирования и бюджетирования	лк 2	Объясняет назначение и содержание корпоративных планов и бюджетов, их роль в системе управления предприятия	Письменный экзамен
	см 2		
	ср 20		
Тема 2. Формирование корпоративных планов и бюджетов	лк 8	Объясняет сущность и основные элементы корпоративных планов и бюджетов	Письменный экзамен
	см 8		
	ср 28		
Тема 3. Анализ исполнения планов и бюджетов	лк 2	Демонстрирует методы анализа исполнения планов и бюджетов	Письменный экзамен
	см 4		
	ср 28		
Тема 4. Информационные системы корпоративного планирования и бюджетирования	лк 2	Демонстрирует знание функциональности информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования	Письменный экзамен
	см 2		
	ср 20		
Тема 5. Выбор и внедрение специализированных информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования	лк 2	Объясняет особенности внедрения информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования	Письменный экзамен
	см 4		
	ср 20		
<b>Часов по видам учебных занятий:</b>	<b>лк 16</b>		
	<b>см 20</b>		
	<b>ср 116</b>		
<b>Итого часов:</b>	<b>152</b>		

Формы учебных занятий:

лк – лекции в аудитории;

см – семинары в аудитории;

ср – самостоятельная работа студента.

**Содержание разделов дисциплины:**

### **Тема 1. Сущность корпоративного планирования и бюджетирования**

Корпоративное планирование и бюджетирование как раздел управленческого учета. Типовая структура бюджета предприятия. Жесткий и гибкий бюджеты, скользящий бюджет, функционально-стоимостное бюджетирование. Современные проблемы корпоративного планирования и бюджетирования.

Место систем корпоративного планирования и бюджетирования в комплексных системах управления эффективностью бизнеса.

### **Тема 2. Формирование корпоративных планов и бюджетов**

Основные элементы бюджета производственного предприятия.

Составные части основного бюджета (мастер-бюджета) предприятия: бюджетный баланс, бюджет прибылей и убытков, бюджет движения денежных средств.

Основные разделы и статьи бюджетного баланса: активы, обязательства, капитал.

Основные разделы и статьи бюджета прибылей и убытков. Две формы бюджета прибылей и убытков: с классификацией по функции и характеру расходов.

Основные разделы и статьи бюджета движения денежных средств. Денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Формирование бюджета движения денежных средств прямым и косвенным методами.

Взаимосвязь между затратами, расходами и денежными потоками, их отражение в основных бюджетных формах.

Особенности планирования и учета основных средств и нематериальных активов. Понятие амортизации основных средств и нематериальных активов. Методы амортизации. Учет поступления, амортизации и выбытия основных средств и нематериальных активов.

Особенности планирования и учета запасов. Классификация запасов. Методы учета запасов: по индивидуальной стоимости, FIFO, LIFO, по средневзвешенной стоимости.

Особенности планирования и учета расчетов с дебиторами и кредиторами.

Особенности планирования и учета операций по привлечению, обслуживанию и погашению кредитов.

Особенности планирования и учета доходов и расходов, нераспределенной прибыли, накопленного капитала.

### **Тема 3. Анализ исполнения планов и бюджетов**

Методы финансового анализа: сравнение финансовых показателей, группировка финансовых показателей, горизонтальный и вертикальный анализ, финансовые коэффициенты, метод цепных подстановок (метод элиминирования).

Основные финансовые коэффициенты: показатели рентабельности, показатели долгосрочной платежеспособности, показатели ликвидности, показатели использования рабочего капитала, показатели инвестиционной привлекательности. Модель Дюпона.

Применение метода цепных постановок для анализа исполнения бюджета прибылей и убытков.

### **Тема 4. Информационные системы корпоративного планирования и бюджетирования**

Информационные системы, применяемые для корпоративного планирования и бюджетирования. Особенности электронных таблиц, финансовых модулей систем управления ресурсами предприятий (ERP-систем) и специализированных решений.

Основная функциональность специализированных информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования.

### **Тема 5. Выбор и внедрение специализированных информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования**

Выбор информационной системы корпоративного планирования и бюджетирования как задача принятия решений. Критерии выбора информационной системы. Сравнение альтернативных программных решений.

Методология внедрения информационной системы корпоративного планирования и бюджетирования. Учет вероятностных параметров проекта внедрения. Имитационное моделирование реализации проекта внедрения.

## **3. Оценивание**

Текущей формой контроля является реферат по вопросам функциональности информационных систем планирования и бюджетирования и их практического применения. Итоговый контроль осуществляется в форме письменного экзамена.

Экзамен проводится в виде письменного текста и оценивается по 10-балльной шкале.

Критерии выставления оценок за реферат и экзамен:

- 100% правильных ответов – 10 баллов;
- 90% правильных ответов – 9 баллов;
- 80% правильных ответов – 8 баллов;
- 70% правильных ответов – 7 баллов;
- 60% правильных ответов – 6 баллов;
- 50% правильных ответов – 5 баллов;
- 40% правильных ответов – 4 балла;
- 30% правильных ответов – 3 балла;

- 20% правильных ответов – 2 балла;
- 10% правильных ответов – 1 балл.

Общая оценка за текущий контроль рассчитывается по формуле:

$$O_{\text{текущий}} = 1,0 \cdot O_{\text{реф}} ,$$

где  $O_{\text{реф}}$  – оценка за реферат.

Накопленная оценка формируется из оценки за текущий контроль и оценки за аудиторную работу. Накопленная оценка рассчитывается по следующей формуле:

$$O_{\text{накопленная}} = 0,7 \cdot O_{\text{текущий}} + 0,3 \cdot O_{\text{ауд}},$$

где  $O_{\text{текущий}}$  – оценка за текущий контроль;  
 $O_{\text{ауд}}$  – оценка за аудиторную работу.

Оценка за аудиторную работу формируется на основе посещения занятий:

- 100% посещаемости – 10 баллов;
- 90% посещаемости – 9 баллов;
- 80% посещаемости – 8 баллов;
- 70% посещаемости – 7 баллов;
- 60% посещаемости – 6 баллов;
- 50% посещаемости – 5 баллов;
- 40% посещаемости – 4 балла;
- 30% посещаемости – 3 балла;
- 20% посещаемости – 2 балла;
- 10% посещаемости – 1 балл.

Результирующая оценка формируется на основе оценки за экзамен и накопленной оценки. Результирующая оценка рассчитывается по формуле:

$$O_{\text{результ}} = 0,5 \cdot O_{\text{экс}} + 0,5 \cdot O_{\text{накопленная}} ,$$

где  $O_{\text{экс}}$  – оценка за экзамен;  
 $O_{\text{накопленная}}$  – накопленная оценка.

При формировании оценок на основе весовых коэффициентов в ведомость выставляется целая часть числа.

Блокирующие элементы не предусмотрены

## 4. Примеры оценочных средств

### 4.1. Вопросы для оценки качества освоения дисциплины

#### Тема 1. Сущность корпоративного планирования и бюджетирования

- Какова роль корпоративного планирования и бюджетирования в системе управления предприятием?
- Какова типовая структура бюджета предприятия?

- Что такое жесткий и гибкий бюджеты?
- Что такое скользящий бюджет?
- Каковы особенности функционально-стоимостного бюджетирования?
- Каковы основные элементы бюджетной модели предприятия?
- В чем особенность формирования бюджета движения денежных средств косвенным методом?

## **Тема 2. Формирование корпоративных планов и бюджетов**

- Каковы особенности планирования и учета основных средств и нематериальных активов?
- Каковы особенности планирования и учета запасов?
- Каковы особенности планирования и учета расчетов с дебиторами и кредиторами?
- Каковы особенности планирования и учета операций по кредитованию?
- Каковы особенности планирования и учета доходов и расходов, нераспределенной прибыли, накопленного капитала?

## **Тема 3. Анализ исполнения планов и бюджетов**

- Каковы основные методы анализа исполнения планов и бюджетов?
- Как метод цепных постановок применяется для анализа исполнения планов и бюджетов?

## **Тема 4. Информационные системы корпоративного планирования и бюджетирования**

- Какие информационные системы применяются для корпоративного планирования и бюджетирования?
- Каковы особенности финансовых модулей систем управления ресурсами предприятий?
- Каковы особенности электронных таблиц как инструмента планирования и бюджетирования?
- Какова основная функциональность специализированных информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования?

## **Тема 5. Выбор и внедрение специализированных информационных систем корпоративного планирования и бюджетирования**

- Как осуществляется выбор информационной системы корпоративного планирования и бюджетирования?
- Каковы основные элементы задачи принятия решений?
- Какие критерии применяются для выбора информационной системы корпоративного планирования и бюджетирования?
- Как осуществляется сравнение альтернативных программных решений?
- Каковы основные этапы внедрения информационной системы корпоративного планирования и бюджетирования?
- Как осуществляется учет вероятностных параметров проекта внедрения?
- Каковы элементы имитационной модели реализации проекта внедрения?

## 4.2. Примеры экзаменационных задач

### Планирование продаж

Исходные данные:

- информация о годовом объеме продаж;
- информация о сезонной неравномерности продаж;
- прогнозные цены реализации.

Требуется:

- определить плановый объем продаж за определенный период (в натуральном или стоимостном выражении).

### Планирование материально-производственных запасов

Исходные данные:

- информация о плановых объемах продаж;
- политика формирования страховых запасов;
- метод учета запасов (средневзвешенный, FIFO).

Требуется:

- определить плановый объем запасов по состоянию на конец определенного периода (в натуральном или стоимостном выражении);
- определить плановый объем закупок за определенный период (в натуральном или стоимостном выражении);
- определить плановую себестоимость продаж за определенный период (в натуральном или стоимостном выражении).

### Планирование основных средств

Исходные данные:

- информация о состоянии основных средств на начало планового периода;
- информация о планируемом приобретении и выбытии основных средств;
- политика предприятия в части амортизации основных средств (линейный или метод уменьшаемого остатка).

Требуется:

- определить плановые характеристики основных средств (первоначальную стоимость, накопленную амортизацию, балансовую стоимость) по состоянию на конец определенного периода;
- рассчитать плановую амортизацию основных средств за определенный период;
- определить плановый объем инвестиционных доходов и расходов за определенный период.

### Планирование расчетов с покупателями

Исходные данные:

- плановая выручка от реализации товаров;
- структура продаж по срокам поступления денежных средств;
- дебиторская задолженность по состоянию на начало планового периода.

Требуется:

- определить плановый объем денежных поступлений от продаж за определенный период;
- определить плановую дебиторскую задолженность по состоянию на конец определенного периода.

### **Планирование расчетов с поставщиками**

Исходные данные:

- плановый объем закупок;
- структура закупок по срокам их оплаты;
- кредиторская задолженность по состоянию на начало планового периода.

Требуется:

- определить плановый объем платежей по закупкам за определенный период;
- определить плановую кредиторскую задолженность по состоянию на конец определенного периода.

### **Планирования кредитных операций**

Исходные данные:

- информация о плановых остатках денежных средств по состоянию на конец определенного периода;
- политика предприятия в части определения минимальных остатков денежных средств;
- условия начисления и выплаты процентов по кредиту.

Требуется:

- рассчитать прогнозируемый дефицит денежных средств;
- определить плановый объем кредитования;
- рассчитать плановую сумму процентов, начисленных по кредиту и уплаченных банку за определенный период;
- определить плановую сумму обязательств по процентам по состоянию на конец определенного периода.

### **Формирование бюджета прибылей и убытков**

Исходные данные:

- метод формирования бюджета прибылей и убытков («по назначению расходов» или «по характеру расходов»);
- для метода «по назначению расходов»: информация о планируемых продажах, доходах и расходах за определенный период;
- для метода «по характеру расходов»: информация о плановых остатках и движении запасов за определенный период.

Требуется:

- определить плановую чистую прибыль компании за период.



## **Формирование бюджета движения денежных средств**

Исходные данные:

- метод формирования бюджета движения денежных средств (прямой или косвенный);
- для прямого метода: информация о плановых денежных потоках за определенный период;
- для косвенного метода: информация о плановых значениях дебиторской и кредиторской задолженности, запасах, амортизации, инвестиционных доходах и расходах, расходах и платежах по процентам, налоговым платежам.

Требуется:

- определить плановый поток денежных средств от операционной / инвестиционной / финансовой деятельности компании за определенный период.

## **Планирование дивидендов и нераспределенной прибыли**

Исходные данные:

- нераспределенная прибыль компании на начало планового периода;
- плановая чистая прибыль предприятия за период;
- дивидендная политика компании.

Требуется:

- определить плановые значения выплаченных дивидендов и нераспределенной прибыли на конец периода.

## **Анализ исполнения планов и бюджетов**

Исходные данные:

- плановые и фактические значения прибыли за период и показателей, на основе которых рассчитывается прибыль.

Требуется:

- оценить роль каждого из факторов, влияющих на прибыль, в отклонении фактического значения прибыли от планового.

### **4.3. Блокирующие элементы**

Блокирующие элементы не предусмотрены

## **5. Ресурсы**

### **5.1. Рекомендуемая основная литература**

1. Волкова О.Н. Управленческий учет. М.: Юрайт, 2018. 461 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlencheskiy-uchet-431437>].

2. Дмитриева И.М., Захаров И.В., Калачева О.В. Бухгалтерский учет и анализ. М.: Юрайт, 2018. 358 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/buhgalterskiy-uchet-i-analiz-431988>]
3. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика: учебник для бакалавриата и магистратуры. 3-е изд. М.: Юрайт, 2018. 457 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/vnutrifirmennoe-byudzhetrovanie-teoriya-i-praktika-437425>]
4. Хруцкий В.Е., Хруцкий Р.В. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. 2-е изд. М.: Юрайт, 2018. 205 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/vnutrifirmennoe-byudzhetrovanie-sem-prakticheskikh-shagov-437426>]
5. Чая В.Т., Чупахина Н.И. Управленческий учет. М.: Юрайт, 2018. 332 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlencheskiy-uchet-431428>].

## 5.2. Рекомендуемая дополнительная литература

1. Воронова Е.Ю. Управленческий учет. 3-е изд. М.: Юрайт, 2018. 428 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlencheskiy-uchet-431757>]
2. Каверина О.Д. Управленческий учет. 3-е изд. М.: Юрайт, 2018. 389 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlencheskiy-uchet-433898>]
3. Кравченко Т.К., Исаев Д.В. Системы поддержки принятия решений. М.: Юрайт, 2018. 292 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/sistemy-podderzhki-prinyatiya-resheniy-433434>]
4. Теплова Т.В. Эффективный финансовый директор. 2-е изд. М.: Юрайт, 2018. 507 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/effektivnyy-finansovyy-direktor-431134>]
5. Шляго Н.Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 1. М.: Юрайт, 2018. 275 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlencheskiy-uchet-dlya-menedzherov-v-2-ch-chast-1-433471>]
6. Шляго Н.Н. Управленческий учет для менеджеров в 2 ч. Часть 2. М.: Юрайт, 2018. 274 с. [Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/upravlencheskiy-uchet-dlya-menedzherov-v-2-ch-chast-2-434686>]
7. Drury C. Management and cost accounting. Cengage Learning, 2018.
8. Bragg S.M.: Budgeting: The comprehensive guide. Fourth edition. Centennial, CO: AccountingTools, 2017.

## 5.3. Программное обеспечение

Для решения практических задач и подготовки докладов и выступлений студентами используются стандартные пакеты прикладных программ офисного назначения, включая системы подготовки и редактирования текстов (Microsoft Word), электронные таблицы (Microsoft Excel) и системы подготовки презентаций (Microsoft PowerPoint).

Информационные системы корпоративного планирования и бюджетирования иллюстрируются на примерах программного обеспечения Oracle Hyperion.

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows 10 Microsoft Windows 8.1 Professional	Из внутренней сети университета (договор)
2.	Microsoft Office Professional	Из внутренней сети университета (договор)

#### **5.4. Профессиональные базы данных, информационные справочные системы, интернет-ресурсы (электронные образовательные ресурсы)**

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1.	Электронно-библиотечная система Юрайт	Доступна из внутренней сети университета: <a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a>

#### **5.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебные аудитории для лекционных занятий по дисциплине обеспечивают использование и демонстрацию тематических иллюстраций, соответствующих программе дисциплины в составе:

- ПЭВМ с доступом в Интернет (операционная система, офисные программы, антивирусные программы);
- мультимедийный проектор с дистанционным управлением.

Учебные аудитории для лабораторных и самостоятельных занятий по дисциплине оснащены персональными компьютерами, с возможностью подключения к сети Интернет и доступом к электронной информационно-образовательной среде НИУ ВШЭ.

#### **6. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

*для лиц с нарушениями зрения:* в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

*для лиц с нарушениями слуха:* в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

*для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:* в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

Автор программы:

НИУ ВШЭ                      доцент                      Д.В. Исаев