



**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
"Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Институт профессиональной переподготовки специалистов

**Рабочая программа дисциплины
Финансовое планирование в компании**

для образовательной программы
«Финансовый менеджмент» направления подготовки 38.03.01 Экономика
уровень бакалавр

Разработчик программы:

Буткин Александр Будимирович, butkin@mail.ru

Рассмотрена и рекомендована
экспертно-методическим советом

Института профессиональной переподготовки специалистов НИУ ВШЭ
Протокол № ____ от « ____ » _____ 201__ г.

Утверждена « ____ » _____ 201__ г.

Академический руководитель образовательной программы бакалавриата
«Финансовый менеджмент», «Фондовый рынок и инвестиции»,
«Экономика и управление компанией»
Т.И.Григорьева

Москва, 201__

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета
и другими вузами без разрешения подразделения-разработчика программы.*

1 Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов образовательной программы бакалавриата «Финансовый менеджмент», направления 38.03.01 Экономика.

Программа разработана в соответствии с:

- ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата);
- ОС НИУ ВШЭ по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), образовательным стандартом НИУ;
- Объединенным учебным планом образовательной программы «Финансовый менеджмент» направления подготовки 38.03.01 Экономика ИППС НИУ ВШЭ;
- Рабочим учебным планом образовательной программы «Финансовый менеджмент» направления подготовки 38.03.01 Экономика ИППС НИУ ВШЭ, 3 курс.

2 Цели освоения дисциплины

Цель курса «Финансовое планирование в компании» – углубленное изучение студентами теоретических и практических основ современных методов и способов организации финансового планирования и бюджетирования, формирование финансовой модели бюджетного и инвестиционного процессов в MS Excel.

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

- Иметь целостное представление о финансовом планировании и бюджетировании как о комплексе мероприятий, необходимых любому современному предприятию для обеспечения эффективного решения финансовых и экономических задач на всех уровнях управления;
- Овладеть практическими навыками составления основных бюджетов организации и осуществления контроля за их исполнением;
- Овладеть практическими навыками составления инвестиционных бюджетов организации и осуществления контроля за их исполнением;
- Овладеть инструментами планирования и контроля за поступлением и расходованием денежных средств, формированием финансового результата и прогнозирования будущего финансового состояния компании;
- Овладеть практическими инструментами формирования бюджетных форм и прогнозной отчетности в MS Excel.

4 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к циклу дисциплин, изучаемых в ИППС в рамках направления 38.03.01 Экономика подготовки бакалавра.

Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах:

- Микроэкономика
- Макроэкономика
- Бухгалтерский учет и отчетность
- Управленческий учет

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны обладать следующими знаниями и компетенциями:

- знать основные понятия экономической теории и прикладных экономических дисциплин;

- закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровнях;
- теоретических основ финансов;
- математических методов в экономике, экономической статистике;
- бухгалтерского, управленческого и налогового учета.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении современных тенденций и инструментов управления корпоративными финансами.

5 Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела	Всего часов	Аудиторные часы			Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары	Практические занятия	
1.	Основные понятия, принципы и задачи финансового планирования и бюджетирования	14	2			12
2.	Этапы подготовки и внедрения системы бюджетирования в компании	14	2			12
3.	Разработка системы бюджетов	60	6		6	48
4.	Технология месячного бюджетирования	30	4		4	22
5.	Гибкие бюджеты и анализ отклонений	24	2		2	20
Итого:		152	16		12	124

1. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	1 год				Параметры
		1	2	3	4	
Текущий (неделя)	Практический кейс			*		не учитывается при выставлении итоговой оценки (дисциплина преподается один модуль)
Итоговый	Зачет	*				письменный

6.1 Критерии оценки знаний, навыков

Зачетное задание будет заключаться в составлении системы бюджетов производственной организации (бюджетной финансовой модели).

Критерии оценки:

Максимальное количество баллов, предусмотренное за зачет (10 баллов), выставляется, если студент составит все предусмотренные заданием операционные и финансовые бюджеты, включая составление бюджетного баланса, при этом валюта баланса по активу будет равна валюте баланса по пассиву. Если валюта не сойдется, но ошибки будут не принципиальными, то количество баллов может быть снижено до 9 или 8. В случае составления всех бюджетов, кроме бюджетного баланса, выставляется оценка ниже 8 баллов. В случае составления только операционных бюджетов – оценка будет не выше 5 баллов.

Количество баллов может быть скорректировано за счет правильного решения практического кейса по месячному бюджетированию коммерческого предприятия.

Текущий контроль не учитывается при выставлении оценки за зачет.

2. Содержание дисциплины

Тема I. Основные понятия, принципы и задачи финансового планирования и бюджетирования

Лекции – 2 часа, самостоятельная работа - 12 часов

- 1.1. Определение финансового планирования. Цели и задачи финансового планирования. Типы финансовых планов. Долгосрочное финансовое планирование, цель и особенности. Краткосрочное финансовое планирование, цель и особенности. Главные этапы финансового планирования. Типичные ошибки при финансовом планировании.
- 1.2. Бюджетирование как часть финансового планирования. Что такое бюджетное управление. Для чего внедряется система бюджетирования. Цели бюджетирования. Требования к системе бюджетирования. Принципы бюджетирования. Типовые проблемы бюджетирования. Причины отсутствия планирования в компаниях.
- 1.3. Новые инструменты управления – КПЭ и ССП, показатели, этапы внедрения.
- 1.4. Составные части системы бюджетирования. Регламенты процесса бюджетирования. Определения бюджетной модели и бюджетного процесса. Определения бюджета. Подходы к определению ответственности за подготовку бюджетов. Классификация бюджетов. Цели бюджетов.

Литература:

1. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство. – М., И.Д.Вильямс, 2006г. Стр.13-92
2. Иванов В.В., Цытович Н.Н. Корпоративное финансовое планирование. СПб, БАН, Нестор-История, 2010г. Стр.9-87
3. Хруцких В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М., Финансы и статистика, 2008г. Стр.23-42

Тема 2. Этапы подготовки и внедрения системы бюджетирования в компании

Лекции – 2 часа, самостоятельная работа - 12 часов

- 2.1. Этапы разработки системы бюджетирования. Анализ внутренней и внешней среды. SWOT – анализ.
- 2.2. Основные шаги при разработке системы бюджетирования. Управление по ЦФО. Управление по ЦФУ.
- 2.3. Разделы финансовой модели бюджетирования.
 - 2.3.1. Информационное поле системы бюджетирования.
 - 2.3.2. Примеры нормативов, ограничений, лимитов, ограничивающих факторов, которые используются при составлении бюджетов.
- 2.4. Алгоритмы планирования. Методы бюджетирования.
- 2.5. Принципы разработки форматов бюджетов.
- 2.6. Типовая декомпозиция проекции бизнес-процессов и бюджетов.
- 2.7. Блок-схема формирования бюджетов предприятия.

Литература:

1. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство. – М., И.Д.Вильямс, 2006г. Стр.92-117, 183-213, 239-313
2. Карпов А.Е. Финансовая модель бюджетирования. Книга 3. М., Результат и качество, 2009г. Стр.21-112, 337-374, 439-468

3. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование шаг за шагом. – СПб, Питер, 2007г. Стр.78-168
4. Хруцких В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М., Финансы и статистика, 2008г.

Тема 3. Разработка системы бюджетов

Лекции – 6 часа, практические занятия – 6 часа, самостоятельная работа - 48 часов

- 3.1. Бюджет продаж. График поступлений платежей от покупателей. Управление дебиторской задолженностью. Бюджет коммерческих затрат.
- 3.2. Бюджет производства. Бюджет прямых материальных затрат. График оплаты материалов. Технологическая матрица.
- 3.3. Бюджет оплаты труда. График погашения задолженности по оплате труда.
- 3.4. Бюджет общепроизводственных накладных затрат.
- 3.5. Бюджет административно-управленческих затрат.
- 3.6. Бюджет доходов и расходов.
- 3.7. Бюджет движения денежных средств.
- 3.8. Бюджетный баланс.
- 3.9. Основные цели и задачи инвестиционного бюджета организации
- 3.10. Источники данных для составления модели бюджета инвестиционного проекта
- 3.11. Последовательность и особенности составления модели инвестиционного проекта и интеграция данных в бюджетную модель.
- 3.12. Взаимосвязь отчетных форм. Практический кейс по составлению операционных, инвестиционных и финансовых бюджетов.

Литература:

1. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство. – М., И.Д.Вильямс, 2006г. Стр.117-182, 215-238
2. Иванов В.В., Цытович Н.Н. Корпоративное финансовое планирование. СПб, БАН, Нестор-История, 2010г. Стр.88-273
3. Карпов А.Е. Финансовая модель бюджетирования. Книга 3. М., Результат и качество, 2009г. Стр. Стр. Стр.113-336, 375-438
4. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование шаг за шагом. – СПб, Питер, 2007г. Стр.169-204, 218-289
5. Хруцких В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М., Финансы и статистика, 2008г. Стр.43-212
6. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005 . Стр.268-311
7. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. Стр. 10 - 52

Тема 4. Технология месячного бюджетирования

Лекции – 4 часа, практические занятия – 4 часа, самостоятельная работа - 22 часа

- 4.1. Основные задачи годового бюджета с помесячной детализацией
- 4.2. Источники данных для составления ежемесячного бюджета
- 4.3. Последовательность составления ежемесячного бюджета.
- 4.4. Практический кейс по составлению ежемесячного бюджета

Литература:

1. Карпов А.Е. Финансовая модель бюджетирования. Книга 3. М., Результат и качество, 2009г. Стр. Стр. Стр.113-336, 375-438

2. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджето-тирование шаг за шагом. – СПб, Питер, 2007г. Стр.169-204, 218-289
3. Хруцких В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М., Финансы и статистика, 2008г. Стр.43-212
4. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005 . Стр.268-311

Тема 5. Гибкие бюджеты и анализ отклонений

Лекции – 2 часа, практические занятия – 2 часа, самостоятельная работа - 20 часов

5.1. Гибкий бюджет

- 5.1.1. Определение гибкого бюджета
- 5.1.2. Последовательность действий процесса формирования гибкого бюджета
- 5.1.3. Анализ факторов влияния отклонений в гибком бюджетировании

5.2. Управление по отклонениям

- 5.2.1. Контроль с обратной связью
- 5.2.2. Контроль с прямой связью
- 5.2.3. Отклонения, возникшие за счет изменения уровня деловой активности
- 5.2.4. Отклонения, возникшие за счет неэффективного контроля за издержками
- 5.2.5. Определение значимости отклонений

5.3. Четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия

- 5.3.1. Простой анализ отклонений
- 5.3.2. Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения
 - 5.3.2.1. Отклонение прямых материальных затрат
 - 5.3.2.2. Отклонение трудовых затрат
 - 5.3.2.3. Отклонения по накладным расходам
 - 5.3.2.4. Анализ отклонения прибыли
- 5.3.3. Анализ отклонений в условиях неопределенности
- 5.3.4. Стратегический подход к анализу отклонений

Литература:

1. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство. – М., И.Д.Вильямс, 2006г. Стр.213-214
2. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование шаг за шагом. – СПб, Питер, 2007г. Стр.292-338
3. Волкова, О. Н. Управленческий учет: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. Стр.316-378

3. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

8.1. Тематика практических кейсов по разработке системы бюджетов:

- Разработка системы бюджетов производственного предприятия.
- Проведение месячного бюджетирования торговой организации.

8.2. Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте понятия «финансовое планирование» и «бюджетирование».
2. Охарактеризуйте основные методы финансового планирования.
3. Дать характеристику этапов разработки и внедрения системы бюджетирования.
4. Охарактеризуйте методы бюджетирования.
5. Охарактеризуйте особенности и различия долгосрочного и краткосрочного планирования.

6. Понятие бюджета и его классификации.
7. Требования к организации процесса бюджетирования.
8. Охарактеризуйте виды центров финансовой ответственности.
9. Какие критерии могут использоваться для выделения структурных подразделений в центры финансовой ответственности.
10. Раскройте преимущества и недостатки бюджетирования «сверху – вниз» и «снизу – вверх».
11. Раскройте преимущества и недостатки бюджетирования «с нуля» и «от достигнутого».
12. Какие факторы влияют на прогноз объема продаж.
13. Можно ли начать процесс текущего планирования с составления бюджета производства.
14. В чем принципиальные различия в подходах при составлении бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.
15. Охарактеризуйте технологию проведения месячного бюджетирования.
16. Раскрыть принципы составления гибких бюджетов.
17. Раскрыть принципы управления по отклонениям как вида бюджетного контроля.
18. Перечислить возможные ошибки при создании системы бюджетирования.
19. Перечислить возможные ошибки при разработке бюджетов.
20. Перечислить возможные ошибки при контроле исполнения бюджетов.

4. Порядок формирования оценки по дисциплине

В диплом выставляется оценка по учебной дисциплине, которая определяется на основе оценки, полученной студентом за письменную зачетную работу.

Оценки итогового контроля выставляются по 10-ти балльной шкале:

- Зачтено - 4-10 баллов (по 10-балльной шкале);
- Не зачтено - 0-3 балла (по 10-балльной шкале);

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Немировский И.Б., Старожукова И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета - пошаговое руководство. – М., И.Д.Вильямс, 2006г.
2. Иванов В.В., Цытович Н.Н. Корпоративное финансовое планирование. СПб, БАН, Нестор-История, 2010г.
3. Карпов А.Е. Бюджетирование как инструмент управления. Книга 1. М., Результат и качество, 2007г.
4. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование шаг за шагом. – СПб, Питер, 2007 г.
5. Хруцких В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. М., Финансы и статистика, 2008г.
6. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. — М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001.

Дополнительная литература:

1. Волкова, О. Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих – М. : Финансы и статистика, 2007 .
2. Карпов А.Е. Финансовая модель бюджетирования. Книга 3. М., Результат и качество, 2007г. Тема 2
3. Карпов А.Е. Финансовая структура компании. Книга 4. М., Результат и качество, 2007г.



4. Хруцкий В. Е. Системы бюджетирования. Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования. Финансы и статистика, 2007 г. Тема 2,3,4
5. Аньшин В. М. Бюджетирование в компании. Современные технологии постановки и развития. Дело, 2005 г.

6. Дистанционная поддержка дисциплины

Дистанционная поддержка дисциплины предусмотрена в форме размещения дополнительных заданий, тестов, вопросов для самостоятельной работы.

Такая форма работы предусматривает возможность обмена информацией с преподавателями для подготовки самостоятельных заданий и проработки наиболее сложных разделов курса.

Электронная почта ИППС (групповая или индивидуальная почта преподавателя), адрес которой указывается в расписании.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Раздаточные материалы – слайды лекций, дополнительные материалы (положения, регламенты, примеры бюджетов, модели, блок-схемы).

Автор программы: _____ **Буткин А.Б.**