

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна»
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ
Директор ВШТЭ



Рабочая программа дисциплины

Б1.В.04

Основы коммерческого бюджетирования

Учебный план: _____ ФГОС3++v380302.09-34_26-15.plx

Кафедра: 9 Финансов и учета

Направление подготовки:
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки:
(специализация) Финансовый менеджмент

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)		Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
		Лекции	Практ. занятия				
7	УП	17	17	109,75	0,25	4	Зачет
	РПД	17	17	109,75	0,25	4	
Итого	УП	17	17	109,75	0,25	4	
	РПД	17	17	109,75	0,25	4	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970

Составитель (и):

Кандидат экономических наук, доцент

Котельникова Н.В.

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой финансов и учета

Морозов О.А.

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Мкртчян Т.Р.

Методический отдел:

Фахретдинова А. Р.

1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Цель дисциплины: формирование спектра теоретических знаний методологии бюджетирования и получение практических навыков составления операционных и финансовых бюджетов в коммерческих организациях.

1.2 Задачи дисциплины:

- изучение подходов к разработке и ведению процесса бюджетирования в коммерческих организациях;
- решение практико-ориентированных задач, направленных на получение навыков формирования операционных и финансовых бюджетов;
- получение навыков формирования финансовой модели бизнеса в электронных таблицах.

1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-3: Способен проводить финансовый анализ, бюджетирование и управление денежными потоками
Знать: методические документы по финансовому анализу, бюджетированию и управлению денежными потоками;
Уметь: определять объем работ по бюджетированию и финансовому планированию и потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах;
Владеть: навыками организации бюджетирования и управления денежными потоками.

3 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)		
Раздел 1. Понятие бюджетирования	7				3
Тема 1. Бюджетирование: определение, преимущества и недостатки. Взаимосвязь бюджетирования и стратегии организации. Характерные особенности основного бюджета. Логика построения основного бюджета.		1		1	
Тема 2. Составление бюджетов по центрам финансовой ответственности (ЦФО). Понятие ЦФО. Центр прибыли. Центр доходов. Центр затрат. Центр инвестиций.		1	1	16	
Тема 3. Факторы, влияющие на формирование бюджета. Жизненный цикл продукта. Технологии и инновации. Социальные и психологические факторы.		1		10	
Раздел 2. Методологические основы бюджетирования					Т
Тема 4. Разработка форм бюджетных прогнозов. Качественные характеристики таблиц для формирования бюджетов. Список вопросов для проверки действий при составлении таблиц для формирования бюджетов.		1		14	
Тема 5. Методические документы по финансовому анализу, бюджетированию и управлению денежными потоками. Бюджетный регламент. Перечень основных документов, которые рекомендуется включить в бюджетный регламент. Инструкция о порядке формирования бюджетов. Ошибки, допускаемые при составлении бюджетного регламента.		4	2	1	
Тема 6. Определение объема работ по бюджетированию и финансовому планированию. Организация работы бюджетного комитета. Роль бюджетного комитета. Состав бюджетного комитета. Планирование работы. Проведение заседания. Контроль за процессом бюджетирования.		1	2	16	
Раздел 3. Системы бюджетирования					Т

Тема 7. Приростное бюджетирование. Суть системы. Преимущества и недостатки приростного бюджетирования.	1		10	
Тема 8. Скользящий бюджет. Суть системы. Этапы внедрения. Преимущества и недостатки скользящего бюджетирования. Ограничения скользящего бюджетирования.	2		1	
Тема 9. Бюджетирование «с нуля». Суть системы. Этапы бюджетирования «с нуля». Преимущества и недостатки бюджетирования «с нуля». Примеры использования системы бюджетирования «с нуля».	1		10	
Раздел 4. Финансовая модель бизнеса				
Тема 10. Характеристика основных бюджетов. Определение потребности в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах. Первичные или операционные бюджеты. Итоговые или финансовые бюджеты. Примеры формирования бюджетов.	1	8	1	
Тема 11. Бюджет движения денежных средств. Планирование денежных потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Платежный календарь. Управление денежными потоками организации.	1	2	13,75	3
Тема 12. Построение финансовой модели бизнеса. Сбор исходной информации. Формирование Excel таблиц: первичные и финансовые бюджета. Построение программы (внесение формул). Занесение данных. Анализ итогов. Оценка влияния изменения первичных параметров бюджета на итоговые данные.	2	2	16	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)	17	17	109,75	
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)	0,25			
Всего контактная работа и СР по дисциплине	34,25		109,75	

4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

5 БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ

Использование балльно-рейтинговой системы не предусмотрено.

6. ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ, СИСТЕМЫ И СРЕДСТВ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

6.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения
ПК-3	1) правильно формирует документы, входящие в бюджетный регламент ;

	2) сопоставляет планы, заложенные в бюджет и необходимые финансовые, трудовые и материально-технические ресурсы; 3) решает задачи, связанные с формированием операционных и финансовых бюджетов
--	--

6.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
Зачтено	не предусмотрено	Выполнение видов деятельности, согласно утверждённой балльно-рейтинговой системе оценивания обучающегося по дисциплине, которая включает в себя: * посещение лекционных и практических занятий; * выполнение тестовых заданий и решение практико-ориентированных заданий по темам курса, предлагаемых преподавателем к решению на практических занятиях; * прохождение итогового компьютерного тестирования на зачетной неделе в компьютерном классе или в аудитории на ноутбуках/смартфонах, правильных ответов должно быть 60% и выше от общей суммы тестовых заданий. Суммарный семестровый балл по всем видам деятельности должен составлять от 50 и выше.
Не зачтено	не предусмотрено	Суммарный семестровый балл по всем видам деятельности, согласно утверждённой балльно-рейтинговой системе оценивания обучающегося по дисциплине, составляет 49 и ниже.

6.3 Типовые контрольные задания и/или иные материалы, используемые для оценки результатов обучения

6.3.1 Типовые контрольные вопросы

№ п/п	Формулировки вопросов
Семестр 7	
1	Построение программы бюджетирования в Excel.
2	Формирование Excel таблиц: первичные и финансовые бюджета.
3	Сбор исходной информации для формирования программы бюджетирования в Excel.
4	Построение финансовой модели бизнеса.
5	Оценка влияния изменения первичных параметров бюджета на итоговые данные.
6	Управление денежными потоками организации.
7	Платежный календарь.
8	Планирование денежных потоков по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности.
9	Бюджет движения денежных средств.
10	Примеры формирования первичных и итоговых бюджетов.
11	Формирование итоговых или финансовых бюджетов.
12	Построение первичных или операционных бюджетов.
13	Определение потребности в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах для формирования бюджетов.
14	Характеристика основного бюджета.
15	Примеры использования системы бюджетирования «с нуля».
16	Преимущества и недостатки бюджетирования «с нуля».
17	Этапы формирования системы бюджетирования «с нуля».
18	Суть системы бюджетирования «с нуля».
19	Ограничения скользящего бюджетирования.
20	Преимущества и недостатки скользящего бюджетирования.

21	Этапы внедрения системы скользящий бюджет.
22	Суть системы скользящий бюджет.
23	Преимущества и недостатки приростного бюджетирования.
24	Суть системы приростное бюджетирование.
25	Контроль за процессом бюджетирования.
26	Планирование работы и проведение заседания бюджетного комитета.
27	Рекомендуемый состав бюджетного комитета.
28	Роль бюджетного комитета.
29	Организация работы бюджетного комитета.
30	Определение объема работ по бюджетированию и финансовому планированию.
31	Ошибки, допускаемые при составлении бюджетного регламента.
32	Инструкция о порядке формирования бюджетов.
33	Перечень основных документов, которые рекомендуется включить в бюджетный регламент.
34	Бюджетный регламент.
35	Методические документы по финансовому анализу, бюджетированию и управлению денежными потоками.
36	Список вопросов для проверки действий при составлении таблиц для формирования бюджетов.
37	Качественные характеристики таблиц для формирования бюджетов.
38	Разработка форм бюджетных прогнозов.
39	Факторы, влияющие на формирование бюджета.
40	Составление бюджетов по центрам финансовой ответственности (ЦФО).
41	Понятие центров финансовой ответственности. Центр прибыли. Центр доходов. Центр затрат. Центр инвестиций.
42	Логика построения основного бюджета.
43	Характерные особенности основного бюджета.
44	Взаимосвязь бюджетирования и стратегии организации.
45	Бюджетирование: определение, преимущества и недостатки.

6.3.2 Типовые тестовые задания

Тестовые задания основаны на знаниях ответов на контрольные вопросы.

1. Прогнозный объем продаж составляет 5000 единиц, цена реализации 55 рублей, сколько составит объем выручки от продажи продукции:

- а) 300 000 руб.;
- б) 285 000 руб.;
- в) 275 000 руб.;
- г) 315 000 руб.

2. Планируемый объем производства 12 000 единиц продукции, прогнозируемый объем продаж 8750 единиц продукции. Сколько единиц продукции останется в запасах на конец периода:

- а) 4250;
- б) 3200;
- в) 4150;
- г) 3250.

3. Необходимо приобрести 112 000 единиц материала по цене 5 рублей за единицу, сколько необходимо израсходовать денежных средств на приобретение:

- а) 580 000 руб.;
- б) 560 000 руб.;
- в) 540 000 руб.;
- г) 520 000 руб.

4. Общее запланированное время на производство продукции составит 64 000 часов, плановая ставка почасовой заработной платы 50 рублей. Бюджет затрат на заработную плату составит:

- а) 3 200 000 руб.;
- б) 3 400 000 руб.;
- в) 3 300 000 руб.;
- г) 3 600 000 руб.

5. Для каких компаний вести бюджет в Excel наиболее удобно:

- а) крупных холдингов;
- б) средних;
- в) малых.

6.3.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Комплексное задание "Формирование основного бюджета"

Вас пригласили на должность финансового менеджера компании «А». Первым заданием стало сформировать финансовый бюджет на предстоящий год на основе галле изложенной информации. Прогноз выручки от продажи продукции составляется на год в размере 25000 тыс. руб. Продажи планируются следующим образом: по 30% приходится на осенние и зимние месяцы, по 20% на весенние и летние. Внутри сезона продажи распределяются равномерно.

Согласно существующей кредитной политике компании: 30% товаров реализуется за наличный расчет, остальные 70% продаются клиентам с отсрочкой оплаты до 30 дней. При этом, 15% покупателей задерживают перечисление денег в среднем на период от 30 до 60 дней, 50% покупателей платят вовремя, т.е. не позже сроков предоставленной отсрочки. Ожидаемые кредитные убытки составляют 5% от общего объема продаж. Ожидается поступление от дебиторов за продукцию, реализованную в прошлом году: в январе 3000 тыс. руб.; в феврале 800 тыс. руб.

Себестоимость товаров для перепродаж составляет 10% от выручки. Запасы товаров оплачиваются спустя два месяца после закупки товаров. Планируемый остаток запасов на конец месяца должен составлять 5 % от продаж следующего месяца.

Комиссионные продавцам составляют 5% от продаж, выплачиваются в месяц, когда были сделаны продажи.

Прочие переменные расходы составляют 15% от выручки. оплата расходов осуществляется ежемесячно.

Постоянные расходы (за исключением амортизации) оцениваются в среднем 1500 тыс. руб. в год. Из них 500 тыс. составляют расходы по аренде и рекламе, которые должны быть оплачены за месяц до их производства. 600 тыс. руб. это заработная плата вместе со страховыми взносами, которая оплачивается в следующем месяце после начисления. Остальные расходы оплачиваются в месяц начисления. Общую сумму постоянных расходов следует осуществлять равномерно помесечно.

В июне планируется приобретение оборудования стоимостью 2000 тыс. руб., срок полезного использования которых 10 лет.

Режим налогообложения УСН, доходы минус расходы –15%.

Величина собственного капитала на начало года составляет 2000 тыс.руб.

Компания планирует привлечь кредит в сентябре под 10% годовых на приобретение помещения для бизнеса стоимостью 15000 тыс.руб. Определите сумму кредита, при условии, что в момент в месяц привлечения кредита и далее минимальный остаток денежных средств на конец периода должен составлять не менее 1200 тыс. руб.

С октября месяца компания планирует гасить основную сумму долга по кредиту. Рассчитайте сумму, которая может пойти на погашения кредита. При этом помните, про минимальный остаток денежных средств и необходимость выплаты дивидендов.

Компания планирует выплатить дивиденды собственникам, налог на дивиденды 13%.

Задание:

1) составьте бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, прогноз балансового отчета;

2) определите сумму сколько ежемесячно компания сможет выплачивать дивиденды собственниками, при условии, что минимальный остаток денежных средств на конец периода должен составлять не менее 1200 тыс.руб.;

3) пересчитайте бюджет движения денежных средств и прогноз балансового отчета с учетом выплат собственникам;

4) опишите весь процесс расчетов по практической части работы;

5) рассчитайте планируемые показатели эффективности деятельности бизнеса;

6) сделайте общий вывод по практической части работы.

6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения

6.4.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

6.4.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная ☐ Письменная ☐ + Компьютерное тестирование ☐ + Иная ☐

6.4.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Учитывается выполнение видов деятельности, согласно утверждённой балльно-рейтинговой системе оценивания обучающегося по дисциплине.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
-------	----------	--------------	-------------	--------

7.1.1 Основная учебная литература				
Виткалова, А. П.	Внутрифирменное бюджетирование	Москва: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа	2019	http://www.iprbookshop.ru/83131.html
Белолипец, И. А., Лукина, И. И., Кабирова, А. С., Чувилин, Д. В.	Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. В 2-х частях. Ч.1	Москва: Прометей	2018	http://www.iprbookshop.ru/94571.html
Н.В. Котельникова, О.А. Морозов	Основы коммерческого бюджетирования : учеб. пособие	М-во науки и высшего образования РФ, С.-Петерб. гос. ун-т пром. технологий и дизайна, Высш. шк. технологии и энергетики. – Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД	2020	http://nizrp.narod.ru/metod/kaffiniuch/1598012654.pdf
Белолипец, И. А., Лукина, И. И., Кабирова, А. С., Чувилин, Д. В.	Финансовая стратегия, планирование и бюджетирование. В 2-х частях. Ч.2	Москва: Прометей	2019	http://www.iprbookshop.ru/94572.html
7.1.2 Дополнительная учебная литература				
Горюнова Н. Д., Никитина Л. Н.	Финансовое планирование и бюджетирование в деятельности предприятий	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2020	http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2020267
Горюнова Н. Д.	Финансовое планирование и бюджетирование в деятельности предприятий	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2018	http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201825
Загивная И. У.	Бюджетирование. Практические занятия. Контрольная работа	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2017	http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017182
Загивная И. У.	Бюджетирование, как элемент системы управленческого учета	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2019	http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2019399
Горюнова Н. Д., Никитина Л. Н.	Финансовое планирование и бюджетирование	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2020	http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2020271
Горюнова, Н. Д.	Финансовое планирование и бюджетирование в деятельности предприятий	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна	2018	http://www.iprbookshop.ru/102986.html
Сиротина Л. К.	Бюджетирование	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2017	http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017624
Загивная И.У.	Практические аспекты управленческого учета при реализации проекта. Бюджетирование проекта. Курс лекций.	Санкт-Петербург: СПбГУПТД	2019	http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201969
Кисель, Т. Н., Гриник, О. Д.	Бюджетирование на предприятии	Москва: Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ	2017	http://www.iprbookshop.ru/72581.html
О.А. Морозов, Н.В. Котельникова	Основы коммерческого бюджетирования: методические указания по выполнению курсовой работы	М-во науки и высшего образования РФ, С.-Петерб. гос. ун-т пром. технологий и дизайна, Высш. шк. технологии и энергетики.-Санкт-Петербург:ВШТЭ СПбГУПТД	2020	http://nizrp.narod.ru/metod/kaffiniuch/1611394963.pdf
Кисель, Т. Н.	Бюджетирование в системе корпоративных финансов	Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ	2019	http://www.iprbookshop.ru/101784.html

Загивная, И. У.	Практические аспекты управленческого учета при реализации проекта. Бюджетирование проекта	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна	2019	http://www.iprbookshop.ru/103967.html
Савчук В.П.	Управление прибылью и бюджетирование —5-е изд., электрон.	Москва: Лаборатория знаний	2020	https://ibooks.ru/reading.php?short=1&productid=353372
Загивная, И. У.	Бюджетирование как элемент системы управленческого учета	Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна	2019	http://www.iprbookshop.ru/102900.html

7.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Электронная библиотека ВШТЭ СПб ГУПТД [Электронный ресурс]. URL: <http://nizrp.narod.ru>
 Электронно-библиотечная система «Айбукс» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibooks.ru/>
 Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

7.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftWindows 8
 MicrosoftOfficeProfessional 2013

7.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Учебная аудитория	Специализированная мебель, доска
Учебная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска