

**Негосударственное образовательное частное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Столичный институт экономики и финансов»**

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

**дополнительного профессионального образования
(повышения квалификации на базе среднего и высшего
профессионального образования)**

«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Москва – 2014

**Негосударственное образовательное частное учреждение
дополнительного профессионального образования
«Столичный институт экономики и финансов»**

Утверждено
Ректор
В.В. Петров

« ____ » _____ 2014 г.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА

**дополнительного профессионального образования
(повышения квалификации на базе среднего и высшего
профессионального образования)**

«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Москва – 2014

1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины «Финансовый менеджмент» состоит в изучении студентами теории и практики финансового планирования и бюджетирования при осуществлении проектов, в освоении навыков и умений планирования затрат, доходов, решения задач контроля и оптимизации финансовых показателей деятельности проекта.

Задачи освоения дисциплины включают в себя следующие положения:

- Получение теоретических и практических знаний в области финансового планирования, бюджетирования, подготовки и принятия финансовых решений в организации;
- Освоение практических методов оценки и анализ показателей деятельности предприятий и проектов, необходимых для принятия финансовых решений;
- Освоение инструментов планирования и контроля за движение денежных средств, формирования финансового результата и прогнозирования будущих финансовых показателей компании.

2. Место дисциплины в структуре ДПО

Изучение дисциплины «Финансовый менеджмент» базируется на знании экономических и математических научных дисциплин, входящих в программы подготовки специалистов высшего и среднего специального образования, таких как «Экономика предприятия», «Экономика и организация производства», «Бухгалтерский учет и анализ», «Бизнес-планирование».

Для полноценного освоения дисциплины слушатель должен владеть следующими компетенциями:

знать:

- Нормативно-правовую базу регулирования учета: федеральное регулирование бухгалтерской деятельности в России;
- Основы бюджетного планирования; методы и принципы бюджетирования;
- Находить необходимую экономическую, бухгалтерскую, финансовую информацию и анализировать ее;
- Специфику процедуры автоматизации бюджетных процессов.

уметь:

- Использовать современные требования и нормативы для бюджетного планирования на предприятиях и в организациях, употреблять полученные знания на практике;
- Оформлять табличные формы, строить финансовую структуру компании; применять основные способы и приемы бюджетирования;

- Осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы;
- Выбирать и эффективно использовать изучаемые бюджеты на практике; автоматизировать бюджетные процессы; составлять внутрифирменные приказы; оптимизировать время обработки любых объемов информации; составлять бюджет доходов и расходов; бюджет движения денежных средств; прогнозный баланс.

владеть:

- Методами и инструментами финансового и управленческого учета;
- Методами экономического анализа деятельности предприятия;
- Методами разработки бизнес-планов и проектного анализа;
- Методами и инструментами организации производства.

3. Требования к результатам освоения дисциплины:

В процессе изучения программы слушатель получить приращение общекультурных и профессиональных компетенций в части:

Общекультурные компетенции:

Содержание компетенции
владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
умением анализировать и оценивать исторические события и процессы
способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность

Профессиональные компетенции:

Содержание компетенции
способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач
способен выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы
способен критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

В результате освоения дисциплины «Финансовый менеджмент» обучающийся должен:

знать:

- методы финансового планирования, прогнозирования деятельности по проектам;

- правила пользования вычислительной техникой, средствами связи и коммуникаций;
- организацию финансовой работы по проектам;
- действующие условия кредитования проектов;
- основы формирования системы расчетов и формирования затрат по проектам,
- принципы построения эффективной системы бюджетирования проектов;
- этапы бюджетного процесса при осуществлении проектов;
- методы контроля исполнения бюджетов проектов;

уметь:

- проводить статистическую обработку данных, характеризующих финансовое состояние проектов;
- давать оценку эффективности управления денежными потоками предприятия и финансовыми результатами проектов;
- обосновывать предложения по совершенствованию управления денежными потоками, затратами и финансовыми результатами проекта с учетом факторов риска;
- различать типы бюджетов и применять их согласно специфике деятельности по проектам;
- составлять первоначальные варианты бюджетов;
- применять методики анализа исполнения бюджетов;

владеть:

- навыками анализа и интерпретации показателей проектов;
- современными методами сбора, обработки и анализа экономических данных;
- методами расчета основных финансовых показателей проектов;
- методикой построения бюджетов проектов;
- инструментарием анализа, оценки эффективности текущей деятельности по проектам.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет (80 ак. часов) для очной формы обучения.

**УЧЕБНЫЙ ПЛАН ПРОГРАММЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

	Наименование разделов и тем	Всего учебных часов	В том числе:	
			Лекции (Теоретические занятия)	Практические занятия
	2	4	5	6
1.	Часть 1. Финансовый анализ	40	8	32
2.	Экономический анализ в разработке и мониторинге бизнес-планов. Сущность, структура бизнес-плана и роль анализа в разработке основных плановых показателей. Сметный расчет объема продаж. Сметный расчет финансовых результатов, движения денежных средств, статей актива и пассива планового баланса. Сбалансированность финансовых показателей в бизнес-планировании.	4	1	3
3.	Анализ и управление оборотным капиталом. Управление оборотным капиталом коммерческой организации: цели и содержание. Методика расчета потребности в оборотном капитале и в величине собственных оборотных средств. Пути ускорения оборачиваемости оборотного капитала.	4	1	3
4.	Инвестиционный анализ и управление основным капиталом. Управление основным капиталом коммерческой организации: цели и содержание. Методика расчета потребности в инвестициях. Основы инвестиционного анализа. Пути улучшения использования основного капитала.	4	1	3
5.	Анализ и управление объемом продаж и себестоимостью продукции. Формирование и оптимизация оборота (объема продаж) производственных, торговых и других коммерческих организаций. Управление себестоимостью: цели и содержание. Анализ поведения затрат и взаимосвязи затрат, оборота (объема продаж) и прибыли. Факторный анализ себестоимости продукции. Анализ эффективности использования производственных ресурсов и его влияния на себестоимость продукции. Анализ и оценка влияния себестоимости продукции на прибыль.	4	1	3

6.	Финансовые результаты коммерческой организации и методы их анализа. Экономические факторы, влияющие на величину прибыли. Анализ влияния инфляции на финансовые результаты. Система показателей рентабельности коммерческой организации. Факторный анализ рентабельности коммерческой организации.	4	1	3
7.	Финансовое состояние коммерческой организации и методы его анализа. Управление финансовым состоянием коммерческой организации: цели и содержание. Анализ финансового состояния по данным баланса. Анализ цены и структуры капитала. Рыночная оценка бизнеса. Индексация цен и стоимости имущества. Анализ влияния инфляции на принятие управленческих решений. Анализ финансовой стратегии коммерческой организации.	8	1	7
8.	Особенности финансового анализа неплатежеспособных коммерческих организаций. Методы определения неудовлетворительной структуры баланса. Несостоятельность (банкротство) коммерческой организации и его последствия. Анализ результатов ликвидности коммерческих организаций, отчетности ликвидационных комиссий и ликвидационных балансов.	4	1	3
9.	Комплексный анализ и рейтинговая оценка эмитентов. Теоретические основы комплексного анализа и оценка деятельности коммерческих организаций. Методы рейтинговой оценки финансового состояния эмитентов.	4	1	3
10.	Зачетное занятие по первой части	4	-	4
11.	Часть 2. Управление финансами	40	8	32
12.	Основы управления финансами. Финансовый механизм коммерческой организации. Финансовый рынок и денежные средства коммерческой организации. Финансовые взаимоотношения коммерческих организаций с бюджетами, внебюджетными фондами, банками и страховыми компаниями.	8	2	6
13.	Сущность и содержание финансового менеджмента. Финансовый менеджмент: цели и содержание. Объекты и субъекты управления финансами.	8	2	6
14.	Финансовый рынок и современные тенденции развития рынка ценных бумаг в России. Фондовый рынок в механизме рыночной экономики, его структура и	8	1	7

	функции; современное состояние рынка ценных бумаг в России. Специфика деятельности коммерческих банков на рынке ценных бумаг, основные виды операций.			
15.	Виды ценных бумаг в России и операции с ними. Классификация ценных бумаг, их виды, обращающиеся в России (акции, облигации, чеки, депозитные сертификаты, векселя), порядок выпуска, характер обращения, типы операций с ними.	8	1	7
16.	Анализ качества ценных бумаг, расчет риска и доходности, определение рейтинга ценных бумаг разных видов; принципы управления портфелем ценных бумаг компаний и банков.	4	2	2
17.	Зачетное занятие по второй части	4	-	4
18.	Итого:	80	16	64

В соответствии с современными требованиями реализация компетентностного подхода в ДПО предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, в том числе **деловых и ролевых игр**, разбор конкретных ситуаций, в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся по дисциплине

Формы проведения аудиторных занятий, проводимых в **интерактивной форме**, по дисциплине:

- деловая игра и иные формы геймификации учебного процесса;
- презентация, обсуждение устных докладов и эссе;
- eCase-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ с использованием электронных материалов);
- анализ учебных ситуаций;
- лекции, проводимые с использованием презентаций, мультимедиа средств.

5. Содержание разделов программы

Часть 1. Финансовый анализ
Тема 1. Экономический анализ в разработке и мониторинге бизнес-планов. Сущность, структура бизнес-плана и роль анализа в разработке основных плановых показателей. Сметный расчет объема продаж. Сметный расчет финансовых результатов, движения денежных средств, статей актива и пассива планового баланса. Сбалансированность финансовых показателей в бизнес-планировании.
Тема 2. Анализ и управление оборотным капиталом. Управление оборотным капиталом коммерческой организации: цели и содержание. Методика расчета потребности в оборотном капитале и в величине собственных оборотных средств. Пути ускорения оборачиваемости оборотного капитала.
Тема 3. Инвестиционный анализ и управление основным капиталом. Управление

<p>основным капиталом коммерческой организации: цели и содержание. Методика расчета потребности в инвестициях. Основы инвестиционного анализа. Пути улучшения использования основного капитала.</p>
<p>Тема 4. Анализ и управление объемом продаж и себестоимостью продукции. Формирование и оптимизация оборота (объема продаж) производственных, торговых и других коммерческих организаций. Управление себестоимостью: цели и содержание. Анализ поведения затрат и взаимосвязи затрат, оборота (объема продаж) и прибыли. Факторный анализ себестоимости продукции. Анализ эффективности использования производственных ресурсов и его влияния на себестоимость продукции. Анализ и оценка влияния себестоимости продукции на прибыль.</p>
<p>Тема 5. Финансовые результаты коммерческой организации и методы их анализа. Экономические факторы, влияющие на величину прибыли. Анализ влияния инфляции на финансовые результаты. Система показателей рентабельности коммерческой организации. Факторный анализ рентабельности коммерческой организации.</p>
<p>Тема 6. Финансовое состояние коммерческой организации и методы его анализа. Управление финансовым состоянием коммерческой организации: цели и содержание. Анализ финансового состояния по данным баланса. Анализ цены и структуры капитала. Рыночная оценка бизнеса. Индексация цен и стоимости имущества. Анализ влияния инфляции на принятие управленческих решений. Анализ финансовой стратегии коммерческой организации.</p>
<p>Тема 7. Особенности финансового анализа неплатежеспособных коммерческих организаций. Методы определения неудовлетворительной структуры баланса. Несостоятельность (банкротство) коммерческой организации и его последствия. Анализ результатов ликвидности коммерческих организаций, отчетности ликвидационных комиссий и ликвидационных балансов.</p>
<p>Тема 8. Комплексный анализ и рейтинговая оценка эмитентов. Теоретические основы комплексного анализа и оценка деятельности коммерческих организаций. Методы рейтинговой оценки финансового состояния эмитентов.</p>
<p>Часть 2. Управление финансами</p>
<p>Тема 9. Основы управления финансами. Финансовый механизм коммерческой организации. Финансовый рынок и денежные средства коммерческой организации. Финансовые взаимоотношения коммерческих организаций с бюджетами, внебюджетными фондами, банками и страховыми компаниями.</p>
<p>Тема 10. Сущность и содержание финансового менеджмента. Финансовый менеджмент: цели и содержание. Объекты и субъекты управления финансами.</p>
<p>Тема 11. Финансовый рынок и современные тенденции развития рынка ценных бумаг в России. Фондовый рынок в механизме рыночной экономики, его структура и функции; современное состояние рынка ценных бумаг в России. Специфика деятельности коммерческих банков на рынке ценных бумаг, основные виды операций.</p>
<p>Тема 12. Виды ценных бумаг в России и операции с ними. Классификация ценных бумаг, их виды, обращающиеся в России (акции, облигации, чеки, депозитные сертификаты, векселя), порядок выпуска, характер обращения, типы операций с ними.</p>
<p>Тема 13. Анализ качества ценных бумаг, расчет риска и доходности, определение рейтинга ценных бумаг разных видов; принципы управления портфелем ценных бумаг компаний и банков.</p>

6. Самостоятельная работа студентов

Практические занятия по дисциплине ориентированы на применение современных образовательных технологий, включающих деловые игры и бизнес-кейсы, научные дискуссии по наиболее острым проблемам, связанным с бюджетированием проектов. Применение аналитических материалов консалтинговых компаний, опыта российских организаций по использованию проектного менеджмента on-line доступ к ведущим мировым практикам (электронно-образовательные ресурсы библиотеки ГУУ) позволяют сформировать у студента адекватное представление о состоянии, развитии и решении проблем в управления современной организацией.

Самостоятельная работа студентов – это деятельность студентов в процессе обучения как в аудитории на практических занятиях, так и вне ее, выполняемая по заданию преподавателя, под его руководством и контролем. Такая работа предусматривает углублённое самостоятельное изучение отдельных тем дисциплины по литературным источникам, рекомендуемым преподавателем.

Формы организации самостоятельной внеаудиторной работы студентов:

- самостоятельное изучение и систематизация учебного материала из литературных источников по отдельным темам дисциплины;
- домашние задания;
- формулирование вопросов и составление тестов по самостоятельно изученным вопросам отдельных тем дисциплины;
- работа над устными докладами и эссе, подготовка к учебным круглым столам.

Формы проведения учебных занятий и аудиторные задания для аудиторной самостоятельной работы по дисциплине «Финансовый менеджмент»:

- 1) формы проведения занятий:
 - деловая игра;
 - круглый стол (групповая дискуссия, дебаты) по определенной теме;
 - устные доклады и эссе и их обсуждение;
 - рассмотрение реальных и учебных ситуаций;
 - проверка правильности выполнения домашних заданий и разбор типовых ошибок;
 - индивидуальные и групповые презентации;
 - контрольные работы, включая тестирование;
- 2) аудиторные задания:
 - практические примеры по расчету, задачи;
 - контрольное задание;

- проблемная ситуация;
- систематизация и аннотирование учебного материала (по литературным источникам).

На практических занятиях в процессе изучения дисциплины «Финансовый менеджмент» может быть проведена деловая игра.

Цели деловой (ролевой) бизнес-игры:

- закрепление, расширение и углубление знаний, полученных студентами на лекциях, в результате самостоятельного изучения учебной и специальной литературы;
- развитие аналитического мышления, поиск вариантов решений выделенных проблем, умение обосновывать принятое решение;
- приобретение практических навыков по курсу «Финансовый менеджмент»;
- выработка опыта ведения переговоров, заключения бизнес-соглашений, выбор компромиссных решений;
- овладение навыками проведения бизнес-презентаций проектов организационных преобразований.

Выполнение деловой игры организуется по следующим этапам:

1. Ознакомление с целями и задачами деловой игры.
2. Изучение теоретического материала по теме деловой игры.
3. Выполнение заданий деловой игры.
4. Оформление полученных результатов и выводов по работе.
5. Защита деловой игры.

Основные задачи проведения деловых игр

Деловые игры как один из способов проверки знаний, как метод, позволяющий в условной обстановке решать конкретные задачи, известны давно.

Преимущества деловых игр перед реальным экспериментом таковы:

- минимальные затраты;
- снижение степени риска в получении желаемого результата;
- наглядность последствий принимаемых решений;
- переменный фактор времени.

Деловые игры в области организации управления дают возможность учесть психологический фактор, выражающий отношения между людьми, их субъективные оценки, а также способствует совершенствованию профессиональных навыков менеджера, развитию его творческого мышления. Деловые игры предполагают глубокое изучение материалов, полученных студентами на теоретических занятиях и позволяют на практике апробировать использование организационного инструментария менеджмента для решения различных задач.

Деловая игра

«Построение и согласование бюджета игры»

План деловой игры.

1. Определение исходных данных.
2. Формирование системы аналитических бюджетов.
3. Формирование системы сводных бюджетов
4. Проверка и согласование бюджетов.
5. Выявление проблемных мест бюджетов.
6. Выработка корректирующих мероприятий.
7. Подведение итогов деловой игры.

Содержание деловой игры.

Проект реализуется для клиента, оплачивающего работы по проекту по мере сдачи готовой продукции.

Проект состоит из одной укрупненной работ – строительство производственного помещения.

Исходя из утвержденного календарного плана, формируется бюджет работ на предстоящий месяц.

		Бюджет производства работ (БР)	1
1		Запланированный объем работ (натуральное измерение)	100
2		Фактический (задел) или отставание от графика на начало	0
3		Нормативный задел или (допустимое отставание) на конец	10
4	БР(1)-БР(2)+БР(3)	Объем производства работ (натуральное измерение)	110

Для выполнения работы необходимо:

Материал А (норма расхода 2 кг на 1 кв.м, плановая цена 0,5 руб/кг)

Материал В (норма расхода 3 кг на 1 кв.м, плановая цена 1,5 руб/кг)

Трудовой ресурс (потребность 20 чел-часов на 1 кв.м, ставка оплаты труда 4 руб в час)

На момент начала работ компания имела на складе 33 кг материала А и 66 кг материала В. Норма запасов материалов на конец месяца составляет 10% от объема использования.

		Бюджет расхода материалов (по периодам) (БРМ)	1
		<i>Материал А</i>	
A1		Норма расхода	2
A2	БР(4)*БРМ(A1)	Объем использования	220
A3		Цена	0,5
A4	БРМ(A2)*БРМ(A3)	Расход	110
		<i>Материал В</i>	
B1		Норма расхода	3
B2	БР(4)*БРМ(B1)	Объем использования	330
B3		Цена	1,5
B4	БРМ(B2)*БРМ(B3)	Расход	495

		Бюджет закупок (БЗМ)	1
		<i>Материал А</i>	
A1	БРМ(A2)	Объем, необходимый для объема производства работ	220
A2		Фактический запас на начало месяца (х)	33
A3	10% от БЗМ(A1)	Плановый запас на конец месяца	22
A4	БЗМ(A2)+БЗМ(A3)- БЗМ(A2)	Объем закупок	209
A5		Цена	0,5
A6	БЗМ(A4)*БЗМ(A5)	Объем закупок (в рублях)	104,5
		<i>Материал В</i>	
B1	БРМ(B2)	Объем, необходимый для объема производства работ	330
B2		Плановый запас на начало месяца (х)	66
B3	10% от БЗМ(B1)	Плановый запас на конец месяца	33
B4	БЗМ(B2)+БЗМ(B3)- БЗМ(B2)	Объем закупок	297
B5		Цена	1,5
B6	БЗМ(B4)*БЗМ(B5)	Объем закупок (в рублях)	445,5
1	БЗМ(A6)+БЗМ(B6)	Общий объем закупок (в рублях)	550

		Бюджет трудозатрат (БТ)	1
		<i>Трудовой ресурс</i>	
1	БР(4)	Объем производства работ	110
2		Нормативная потребность в часах на единицу	20
3	БТ(1)*БТ(2)	Общая потребность в часах	2200
4		Ставка оплаты труда руб в час	4
5	БТ(3)*БТ(4)	Общая заработная плата	8800

В рамках проекта используются ресурсы проектных и функциональных подразделений компании, которые формируют накладные производственные расходы проекта, контролируемые (переменные) и неконтролируемые (постоянные).

Контролируемые производственные накладные расходы:

Накладные материалы (начисляются по ставке 20 руб на 1 м² выполненных работ),

Непрямой труд (начисляются исходя из прямых трудозатрат по ставке 10 руб на чел-час),

Электроэнергия и коммунальные платежи (по ставке 3 руб на 1 м² работ),

Обслуживание машин и механизмов (по ставке 5 руб на 1 м² работ).

		Бюджет производственных накладных (БПН)	1
		<i>Контролируемые накладные</i>	
		Накладные материалы	
НМ1		Ставка (объем работ)	20
НМ2	БПН(НМ1)*БР(4)	Затраты	2200
		Непрямой труд	
НТ1		Ставка (прямые трудозатраты)	10
НТ2	БПН(НТ1)*БТ(3)	Затраты	22000
		Электроэнергия и коммунальные платежи (переменная часть)	
Э1		Ставка (объем работ)	3
Э2	БПН(Э1)*БР(4)	Затраты	330
		Обслуживание машин и механизмов (переменная часть)	

ММ 1		Ставка (объем работ)	5
ММ 2	БПН(ММ1)*БР(4)	Затраты	550
К	БПН(ММ2+НП2+Э2+ММ2)	Всего переменные накладные	25080
		<i>Неконтролируемые накладные</i>	
НК1		Амортизация	100
НК2		Управление работами и проектом	50
НК3		Электроэнергия и комм.платежи (постоянная часть)	15
НК4		Обслуживание машин и механизмов (постоянная часть)	10
НК	БПН(НК1:НК4)	Всего постоянные накладные	175
1	БПН(К1)+БПН(НК)	Всего накладные	25255

На проект переносится часть административных и коммерческих расходов, условно связанных с проектом.

		Бюджет административных и коммерческих расходов (БАКР)	
		<i>Коммерческие расходы</i>	1
КР1		Оклад	20
КР2		Проценты	15
КР3		Представительские расходы	5
КР4		Реклама	100
		<i>Административные расходы</i>	
АР1		Канцелярские и расходные материалы	30
АР2		Оклады	500
АР3		Прочее	50
1	БАКР(КР1:КР4+АР1:АР3)	Всего	720

		Бюджет проекта (БП)	1
1	БР(4)	Объем производства работ (в нат. единицах)	110
2	БРМ(А4+В4)+БТ(5)	Прямые затраты	9405
3	БПН(К)	Переменные накладные	25080
4	БП(2)+БП(3)	Переменные производственные затраты	34485
5	БП(4)/БП(1)	Переменные затраты на единицу продукции	314
6		Объем готовой продукции	100
7	БП(6)*БП(5)	Объем готовой продукции (руб.)	31350
8		Объемы, принятые к оплате	90
9	БП(8)*БП(5)	Объемы к оплате (руб)	28215
10	БП(10)+БПН(НК)	Производственная себестоимость реализованной продукции	28390
11		Контрактная цена принятых к оплате работ	36000

		Бюджет движения денежных средств (БДДС)	1
1		Остаток на начало периода	50000
		<i>Поступления</i>	
2		Оплата проекта	30000
3		Кредиты	
4		Средства инвесторов	
		<i>Платежи</i>	
5		Оплата закупок материалов	500
6		Оплата закупок оборудования	
7		Оплата прямого труда	8800
8		Платежи по накладным производственным	25155
9		Платежи по административным и коммерческим	700

		расходам	
10		Обслуживание кредитов	
11	БДДС(1+2:4-5:10)	Остаток на конец периода	44845

Результаты деятельности компании по проекту показаны ниже.

Отчет о прибыли и убытках			
ПУ1	Выручка от производственной деятельности по проекту	36000	БП(11)
ПУ2	Основная себестоимость	28390	БП(10)
ПУ3	Валовая прибыль	7610	ПУ1-ПУ2
ПУ5	Административные и коммерческие расходы	720	БАКР1
ПУ6	Прибыль/убыток	6890	ПУ3-ПУ5

На момент начала проекта у компании на балансе были Земля 20000, Здания и сооружения 10000 (ежемесячная амортизация 50), Производственное оборудование 10000 (ежемесячная амортизация 50), Денежные средства 50000 руб.

Баланс проекта		Начало	Конец	
Активы				
Постоянные активы (основные средства)				
БА1	Земля	20000	20000	
БА2	Здания и сооружения	10000	9950	БА2(1)-БНП(НК1)/2
БА3	Производственное оборудование	10000	9950	БА2(1)-БНП(НК1)/2
Текущие активы				
БА4	Запасы материалов	115,5	60,5	БЗМ(А3*А5+В3*В5)
БА5	Запасы оборудования			
БА6	Незавершенная продукция (пер.затраты)		3135	БП(4)-БП(7)
БА7	Готовая продукция (пер.затраты)		3135	БП(7)-БП(9)
БА8	Дебиторская задолженность		6000	БП(11)-БДДС(2)
БА9	Денежные средства	50000	44845	БДДС(11)
		90115,5	97075,5	
Пассивы				
Долгосрочные обязательства				
Краткосрочные обязательства				
БП2	Краткосрочные кредиты			
БП3	Задолженность перед поставщиками материалов		50	БЗМ(1)-БДДС(5)
БП4	... оборудования			
БП5	Прочая кредиторская задолженность		20	БТ(5)+БПН(1-НК1)+БАКР(1)-БДДС(7:9)
БП6	Акционерный капитал	90115,5	90115,5	
БП7	Прибыль/убыток		6890	ПУ6
		90115,5	97075,5	

7. Примерный перечень задач и практических упражнений

Задача 1. Определение видов производственных затрат

По товару «Смеситель для ванны *Après nous le deluge*» имеются следующие данные о производственных затратах.

Металлическая заготовка	15000 руб.
Шланг внутренний резиновый	500 руб.
Соединения внутренние пластмассовые	1000 руб.
Хромированное покрытие	1200 руб.
Заработная плата слесаря	500 руб.
Заработная плата шлифовальщика	300 руб.
Заработная плата сборщика	100 руб.
Работа шлифовального станка	200 руб.
Расходные материалы для шлифовального станка	100 руб.
Заработная плата начальника цеха	300 руб.
Аренда помещения цеха	20 руб.

Определить прямые затраты на материалы, прямые затраты труда, не прямые затраты труда, основные (производственные) затраты, производственные накладные затраты, полные производственные затраты.

Задача 2. Определение видов затрат

Компания «ДрессКод» занимается производством и продажей авторских мужских и женских костюмов. Затраты за последний месяц по компании включают в себя (в условных единицах):

Стоимость тканей и расходных материалов	60000
Зарплата портных	5000
Заплата дизайнеров костюмов	4000
Зарплата продавцов	1000
Зарплата дизайнеров, экспериментирующих с различными видами тканей и моделями костюмов	3000
Зарплата секретаря руководителя	1200
Зарплата техника, ремонтирующего швейные машины	2000
Стоимость новой вывески на фасаде магазина	400
Стоимость электричества в отделе дизайнеров костюмов	200
Амортизация швейных машин	10000
Стоимость рекламы в местной газете	800
Стоимость рекламы на радио	1400
Арендная плата за помещения	6000

Здание состоит из двух этажей. На половине первого этажа расположен офис. На второй половине производственного этажа магазин. Второй этаж занят производственными и дизайнерскими отделами.

Определить:

Прямые затраты на материалы,
 Прямые затраты труда,
 Непрямые производственные расходы,
 Коммерческие расходы,
 Расходы на рекламу,
 Общехозяйственные расходы, в том числе
 Затраты на разработки,
 Административные расходы.

Задача 3. Классификация постоянных и переменных затрат

Классифицируйте следующие виды затрат как постоянные, переменные, полу-постоянные или полу-переменные:

Прямые затраты труда, вар
 Амортизация машин и механизмов, фикс
 Рента за производственные помещения, фикс
 Заработная плата отдела закупок материалов, вар
 Реклама, фикс
 Обслуживание машин и механизмов, полу-вар
 Зарплата руководителя проекта, фикс
 Зарплата начальников участков. Полу-фикс

Задача 4. Бюджет с выделением постоянных и переменных затрат

Компания, занимающаяся устройством дорожных покрытий, планирует расходы на использование самосвала.

Стоимость самосвала 5500
 Цена продажи после 2 лет использования 1500
 Обслуживание 6-месячный сервис 60
 Расходные материалы на 1000 км 20
 Техосмотр, в год 80
 Страховка, в год 150
 Замена шин, четыре после 25 000 км, 37,5 за каждую
 Бензин, за 20 литров 1,9
 20 литров расходуется на каждые 25 км.

Разработать бюджет использования самосвала исходя из различных объемов его использования – 5000 км, 10000 км, 15000 км, 30000 км. В бюджете необходимо выделить:

Полные переменные затраты,
 Полные постоянные затраты,
 Полные затраты,
 Переменные затраты на км,
 Постоянные затраты на км,
 Полные затраты на км.

Определить полные затраты на самосвал при объеме его использования 18 000 км и 25 000 км.

Задача 5. Точка безубыточности проекта

Компания занимается организацией концертов и в настоящее время планирует организацию крупного концерта известной эстрадной певицы. Стоимость аренды концертного зала составляет 10 млн рублей. Гонорар певицы составляет 5 млн рублей. Переменные затраты на каждого посетителя составляют 500 рублей. Планируемая цена билета 1500 рублей.

Требуется:

Определить объем продаж билетов, соответствующих точке безубыточности.

Определить объем продаж, позволяющий получить норму прибыли 15% с продаж.

Какой может быть цена билета, если компания может довольствоваться прибылью 10% с продаж.

Определить объем продаж в рублях, позволяющих получить норму прибыли 20% с продаж.

Задача 6. Точка безубыточности в мультипродуктовом проекте

Компания «Джонсон и Фани» планирует осуществление проекта открытия нового производства шампуня для волос, который будет производиться в двух разновидностях «М» и «Ж». Бюджетные данные приведены ниже.

	М	Ж	Всего
Объем продаж (шт.)	1200	600	
Цена за штуку	150	110	
Переменные затраты	50	60	
Постоянные затраты			300000

Определить точку безубыточности для двух товаров и для каждого из них в штуках и в рублях.

Задача 7. Определение запаса прочности

Компания «РичЛайф» создает Интернет-сайт. Стоимость содержания сайта – 10000 в месяц, не зависимо от количества посещений. Каждый из посетителей создает на сайте одну собственную страницу, стоимость обслуживания которой 0,10 на страницу в месяц.

Ожидается, что каждый посетитель в месяц будет активировать 10 рекламных ссылок на сайте в месяц. Активизация каждой рекламной ссылки приносит компании 0,05.

Требуется:

Определить точку безубыточности в посетителях и в денежных показателях.

В бюджет проекта на основе маркетинговых исследований

закладывается план продаж равный 20000 ден. единиц. Определить запас прочности плана продаж.

Задача 8. Различные системы распределения не прямых (накладных) расходов

Компания «РТсофт» занимается разработкой и установкой промышленных автоматизированных решений на основе технологических линий с числовым программным управлением. Основные конкуренты компании используют систему ценообразования на основе полные издержки плюс 10% прибыли от полной себестоимости.

Компанию можно условно разбить на четыре основные департамента – Проектный офис (Офис), включающий руководство проектами, управленческий аппарат, оказывающий внутренние услуги проектам,

Информационно-технологический департамент (ИТ), занимающийся обслуживанием парка оргтехники компании, обслуживанием специализированного тестового оборудования и профессиональной аппаратуры, используемых в рамках проектов инженерами (см. ниже),

Департамент аппаратных решений (Инженеры),

Департамент программных решений (Программисты).

Два последних департамента работают исключительно по проектам. Офис и Департамент ИТ принимают активное участие в проектах, но определенных производственных задач не выполняют.

При подготовке к очередному проекту были определены следующие затраты по предыдущему отчетному периоду:

	Офис	ИТ	Инженеры	Программисты
Накладные	200,000	400,000	800,000	600,000
Количество сотрудников	5	5	5	40
Количество часов на обслуживание техники	1,500	200	7,500	1,000
Количество часов использования техники			10,000	1,000
Прямые трудозатраты (часы)			1,000	10,000

Накладные Офиса распределяются на основе количества сотрудников. Накладные ИТ распределяются на основе часов обслуживания техники. Ожидаемые затраты на материалы и закупаемое оборудование составляют 300,000. На проект планирует потратить 5,000 прямых трудозатрат по 20 за час, а также 6,000 часов техники по 15 за час.

Требуется:

Определить полную себестоимость и цену контракта с использованием единой ставки накладных, дифференцированной ставки переноса накладных и последовательной системы переноса накладных. В случае дифференцированных ставок накладные Инженеров распределяются на основе часов использования техники. Накладные программистов распределяются на основе прямых трудозатрат.

Задача 9. Различные системы распределения не прямых (накладных) расходов

Компания «АРТ-билдинг» реализует ремонтно-строительные проекты и состоит из четырех основных отдел: Отдел материально-технического обеспечения (закупка оборудования и материалов), Отдел главного механика (обслуживание машин и механизмов), Отдел строительно-монтажных работ и Отдел отделочных работ. Ниже представлены сведения о затратах каждого отдела за отчетный период.

	МТО	ГМ	СМР	ОР
Накладные	750,000	450,000	150,000	110,000
Объем закупок	0	80,000	80,000	40,000
Использование машин (м-час)	40,000	0	200,000	160,000
Прямые трудозатраты	0	0	100,000	60,000

МТО распределяет накладные на основе объема закупок. ГМ распределяет накладные на основе использованных машино-часов. СМР распределяет накладные на основе машино-часов и ОР – на основе прямых трудозатрат.

При подготовке контракта на выполнение одного проекта сметные расчеты определили, что 1 кв.метр работ требует 1 машино-часа работы СМР и 0,5 человеко-часа работы ОР. Прямые трудозатраты и затраты на материалы составляют 32 за кв.метр. По проекту необходимо произвести ремонтно-строительных работ на объекте площадью 1,000 кв.метров.

Определить себестоимость проекта на основе прямых дифференцированных ставок, двухэтапной системы и системы уравнений.

Задача 10. Функционально-ориентированный учет

Банк МФК включает в себя подразделение работы с физическими лицами. В настоящее время данное подразделение ориентировано на работу с клиентами, представляющими российский средний класс. Подразделение осуществляет функции, в объеме и стоимости указанной ниже:

Функция	Затраты	Объем работы
Размещение денег на	29,630	33,250

счет		
Снятие денег со счета	26,080	22,750
Ответы на вопросы	24,860	45,000
Получение выписки со счета	4,860	1,100

В месяц типичный представитель российского среднего класса требует выполнения функций в следующем объеме:

Функция	Объем
Размещение денег на счет	2.3
Снятие денег со счета	6.0
Ответы на вопросы	2.1
Получение выписки со счета	0.5

Выручка с операций с физическими лицами на одного человека составляет 15 в месяц.

Требуется

Определить доходность операций с клиентами среднего класса.

Банк МФК планирует реализовать проект выхода на более высокий сегмент рынка. Технологически работа для двух сегментов отличается только объемами времени, затрачиваемых на клиента. На VIP-клиентов планируется тратить следующее количество нормочасов в месяц.

Функция	Объем
Размещение денег на счет	5
Снятие денег со счета	10
Ответы на вопросы	8
Получение выписки со счета	3

Средняя выручка с VIP-клиента составляет 50 в месяц.

Определить доходность работы с VIP-клиентом.

Задача 11. Разработка бюджетов проекта

В предстоящем месяце по проекту запланировано выполнение двух работ – А и В. Ниже приведены основные производственные и стоимостные показатели единицы производства работ (кв.м, шт)

Материалы (расход)		
Х (кг)	2	3
У (литры)	1	4
Трудозатраты		
Специалисты (часы)	4	2
Разнорабочие (часы)	2	5
Объем производства	2000	1500
Готовая продукция	100	200

на начало месяца		
------------------	--	--

Норматив запасов материалов и готовой продукции составляет 10% от месячного объема. Начальный запас материалов: 300 кг X и 1000 л У. Цена материалов: 10 руб/кг, 7 руб/литр. Ставка оплаты труда: для специалистов 12 в час, разнорабочих – 8 в час.

Разработать

Бюджет производства работ,

Бюджет расхода материалов,

Бюджет закупки материалов,

Бюджет трудозатрат.

Задача 12. Разработка бюджетов проекта

В рамках проекта стоимость единицы продукции составляет 5 рублей.

План проекта предполагает выполнение работ по месяцам в натуральных единицах:

Сентябрь	75000
Октябрь	90000
Ноябрь	120000
Декабрь	95000

Практика оплаты работ сводится к тому, что 55% объемов оплачивается в том же месяце, 45% объемов – в следующем месяце. На 1 сентября неоплаченная готовая продукция составляла 30000 единиц. Запас готовой продукции, не принятой к оплате заказчиком, составляет обычно 40% от объемов следующего месяца.

Запас материалов на 1 сентября планируется 48600 кг. Норма запаса материалов на конец месяца составляет 60% от потребности следующего месяца. На единицу продукции требуется 1 кг материалов по цене 2 руб за кг. Поставщик материалов предоставляет отсрочку платежа на один месяц в размере 50% от цены закупок.

Переменные затраты на единицу 1 руб. Эти затраты выплачиваются в месяц их начисления. Постоянные затраты составляют 55000, включая 20000 амортизации. Постоянные затраты оплачиваются в месяц их возникновения. Денежные средства на 1 октября составляют 20000.

Требуется:

Бюджет производства работ (в натуральном выражении) на сентябрь, октябрь, ноябрь,

Бюджет закупок материалов сентябрь, октябрь, ноябрь,

Бюджет движения денежных средств на октябрь и ноябрь.

8. Контрольные вопросы для промежуточного и рубежного контроля

1. Связь бюджетирования с основными целями проекта.
2. Какие цели необходимо задавать в системе планирования проекта?
3. Каким образом ориентировать бюджеты на ключевые цели проекта?
4. Бюджетирование, как часть функции проектного управления.
5. Модель бюджетирования проектов.
6. Значимость системы бюджетирования в построении системы управления проектами.
7. Роль бюджетирования в учетной политике, финансовом и управленческом учете по проектам.
8. Цели и задачи управленческого учета в части бюджетирования проектов.
9. Мониторинг текущей финансовой деятельности по проекту.
10. Задачи и назначение системы бюджетного планирования.
11. Принципы менеджмента при управлении бюджетным процессом в проектах.
12. Процесс формирования управленческой информации, и ее трансформация для целей бюджетирования.
13. Основные группы бюджетных финансовых показателей. С чем сравнивать показатели?
14. Основные этапы цикла бюджетирования.
15. Перечень основных бюджетов проектов. Их взаимосвязь в общей схеме комплексного финансово-стоимостного планирования.
16. Классификация и типология бюджетов проектов.
17. Сводные бюджеты проектов: состав и последовательность разработки.
18. Бюджет доходов и расходов: содержание и формат.
19. Бюджет движения денежных средств: содержание и формат.
20. Прогноз управленческого баланса: содержание и формат.
21. Нормирование бюджетных показателей.
22. Источники информации для сравнения с другими проектами.
23. Архитектура бюджетной системы: регламенты, объекты, отчеты.
24. Бюджетный регламент, распределение функций, порядок взаимодействия.
25. Разработка и внедрение бюджетного управления: основные этапы и процессы.
26. Прогнозирование бюджетов проектов в формате модели "как есть" и "как будет".
27. Финансовая структура проекта: финансовые центры и их руководители
28. Управление проектами через центры ответственности - проблемы и преимущества.
29. Этапы и участники процесса бюджетирования.

30. Организация контроля над затратами с помощью системы бюджетирования.
31. Основные проблемы и ошибки при внедрении и реализации бюджетного управления проектами.
32. Бюджет как ключевой элемент системы внутрифирменного контроля.
33. Основные принципы корпоративного финансового контроля.
34. Контроль по отклонениям и казначейский контроль проектов.
35. Стратегический и оперативный контроллинг : методика, функции.
36. Виды и элементы финансового контроля в компании
37. Классификация финансового контроля
38. Области контроля в управленческом финансовом учете
39. Разработка и внедрение эффективной системы внутрифирменного контроля проектов.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Управление проектом: Основы проектного управления. Учебник. М.Л.Разу, Ю.В.Якутин, Т.М. Бронникова, Б.М.Разу, С.А.Титов,– М., 2011. (гриф: Мин. Образования РФ)
2. Макаров С. Р. Бюджетирование на предприятии - М.: Лаборатория книги, 2009.
3. Красова О. С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. Практическое пособие 4-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2009
4. Афанасьев М. П. Основы бюджетной системы. М.: НИУ Высшая школа экономики, 2009. - 227 с.

б) дополнительная литература:

1. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов/ Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2009.
2. Кислов Д.В. Практическое бюджетирование для нефинансовых менеджеров. – М.: ООО ИИА «Налог-инфо», ООО «Статус-Кво 97», 2008. – 160 с.
3. Красова О.С. Бюджетирование и контроль затрат на предприятии. – М.: «Омега-Л», 2008. – 276с.
4. Осипова А., Баррет К., Ляпин И. Уроки кризиса и перспективы развития. Краткое содержание результатов исследования в области деятельности казначейских служб // PricewaterhouseCoopers, –2010.

в) программное обеспечение

Название программного обеспечения	Назначение и область применения программного обеспечения	Программное обеспечение позволяет
Project Expert	Разработка бизнес-планов и анализ инвестиционных проектов, создание финансовой модели планируемого бизнеса и ее всесторонний экономический анализ	<p>Разработать бизнес-план</p> <p>Провести анализ инвестиционного проекта</p> <p>Определить потребность в привлеченных средствах и смоделировать схемы финансирования</p> <p>Обосновать инвестору эффективность вложений в проект</p> <p>Проанализировать прибыльность подразделений и планируемой к выпуску продукции</p> <p>Сравнить возможные варианты программ развития производства и сценарии развития бизнеса</p> <p>Количественно оценить проектные риски</p> <p>Спрогнозировать и оценить стоимость планируемого бизнеса</p>
Альт-Инвест	Подготовка, анализ и оптимизация	Подготовить финансовые разделы ТЭО и бизнес-планов

Название программного обеспечения	Назначение и область применения программного обеспечения	Программное обеспечение позволяет
	инвестиционных проектов различных отраслей, масштабов и направленности	Моделировать и оптимизировать схемы осуществления проекта Провести экспертизу инвестиционных проектов Ранжировать инвестиционные проекты Моделировать и анализировать инвестиционные проекты различных отраслей, а также различной направленности (модернизация, строительство новых объектов, появление нового вида услуг и т.д.).

г) *электронные ресурсы:*

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс»
2. Справочная правовая система «Гарант»
3. www.cfin.ru
4. www.fd.ru
5. www.iteam.ru
6. www.intalev.ru
7. quote.rbc.ru
8. www.finam.ru
9. www.akm.ru
10. www.group.interfax.ru
11. www.rusbonds.ru/products

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В материально-техническое обеспечение дисциплины входят мультимедийные проекторы, компьютерные учебные классы