

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Внутрифирменное бюджетирование

Уровень высшего образования

Магистратура

Направление подготовки / специальность

38.04.01 - Экономика

Направленность образовательной программы

Экономика компаний и корпораций

Форма обучения

очная, заочная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.06 Внутрифирменное бюджетирование относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-11: Способен управлять ресурсами, процессами, службами и подразделениями, осуществляющими экономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти	ПК-11.1: Управляет ресурсами и процессами на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти ПК-11.2: Руководит службами и подразделениями, осуществляющими аналитическую, производственно-хозяйственную, организационно-экономическую и внешнеэкономическую деятельность на предприятиях и организациях различных форм собственности	ПК-11.1: Знать: основные экономико-математические модели, используемые при решении финансовых задач Уметь: применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих финансовых решений Владеть: навыками обоснования финансовых решений с применением экономико-математических методов и моделей ПК-11.2: Знать сущность экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов Уметь представлять результаты расчетов и выводы в форме докладов или презентаций Владеть навыками интерпретации экономических результатов и их представления	Тест Задания	Зачёт: Контрольные вопросы
ПК-5: Способен самостоятельно осуществлять подготовку соответствующих	ПК-5.1: Осуществляет подготовку соответствующих методических, нормативных и отчетных документов	ПК-5.1: Знать: основные финансовые задачи, решаемые с помощью методов экономико-математического	Тест Задания	Зачёт: Контрольные вопросы

методических, нормативных и отчетных документов, для реализации предложений и мероприятий экономическими субъектами, в том числе имеющих обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках	экономических субъектов, в том числе имеющих обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках ПК-5.2: Использует подготовленные документы для реализации предложений и мероприятий экономическими субъектами, в том числе имеющими обособленные подразделения на внутреннем и внешнем рынках.	моделирования и планирования Уметь: оценить точность полученного финансового решения и риски с ним связанные Владеть: навыками оценки проектных рисков ПК-5.2: Знать принципы формирования управленческих решений по формированию стратегий Уметь разрабатывать управленческие решения по формированию стратегий Владеть навыками подготовки предложений по совершенствованию управленческих решений по формированию стратегий		
--	---	--	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	заочная
Общая трудоемкость, з.е.	2	2
Часов по учебному плану	72	72
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	8	4
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16	12
- КСР	1	1
самостоятельная работа	47	51
Промежуточная аттестация	0	4
	Зачёт	Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			
		Занятия лекционного	Занятия семинарского	Всего	

			типа		типа (практические занятия/лаборат орные работы), часы					
	О Ф О	З Ф О	О Ф О	З Ф О	О Ф О	З Ф О	О Ф О	З Ф О	О Ф О	З Ф О
Тема 1. Методологические основы бюджетирования	14	15	1	1	2	3	3	4	11	11
Тема 2. Разработка финансовой структуры и регламентация бюджетного процесса	14	14	1	1	2	3	3	4	11	10
Тема 3. Классификация бюджетов и разработка бюджетной структуры предприятия	14	13	1	1	2	2	3	3	11	10
Тема 4. Разработка операционных бюджетов	14	13	1	1	2	2	3	3	11	10
Тема 5. Разработка финансовых бюджетов	15	12	0	0	4	2	4	2	11	10
Аттестация	0	4								
КСР	1	1					1	1		
Итого	72	72	4	4	12	12	17	17	55	51

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Методологические основы бюджетирования.

Понятие бюджета предприятия: различные подходы и определения. Цель и задачи бюджетирования деятельности. Соотношение понятий: «бюджет» и «план», «бюджет» и «смета», «бюджет» и «бизнес-план». Бюджетирование: понятие, функции. Роль и место бюджетирования в системе управления предприятием. Объекты бюджетирования. Принципы бюджетирования: научности, оптимизации, сбалансированности, согласования целей, соблюдения приоритетности в отношении задачи координации бюджетирования, соподчиненности, ответственности, постоянства целей, разграничения доходов и расходов между отдельными бюджетами, самостоятельности бюджетов, полноты отражения доходов и расходов бюджетов, минимизации размера дефицита бюджета, эффективности и экономности использования бюджетных средств, общего (совокупного) покрытия расходов, достоверности бюджета, гибкости, «скользящего», исполнения, единых стандартов, рациональной детализации, прозрачности, последовательности, взаимосвязи различных технико-экономических показателей, присутствующих в бюджетах различных уровней.

Методы бюджетирования: подходы "снизу вверх", "сверху вниз", а также итеративный подход. Порядок внедрения бюджетирования. Типичные ошибки и проблемы бюджетирования.

Тема 2. Разработка финансовой структуры и регламентация бюджетного процесса.

Организационные аспекты бюджетирования. Сущность децентрализации управления в бюджетировании. Бюджет как система организационного взаимодействия центров планирования (ЦП), центров финансовой ответственности (ЦФО) и центров затрат (ЦЗ), направленная на составление обоснованных бизнес-прогнозов по функциональным областям деятельности предприятия и дальнейшего получения на их основе бизнес-заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования.

Понятие финансовой структуры. Взаимосвязь финансовой и организационной структуры.

Классификация центров финансовой ответственности. Центр планирования: сущность, полномочия.

Центр инвестиций: сущность, полномочия. Центр прибыли, центр маржинального дохода, центр доходов, центры затрат: сущность, полномочия, сфера ответственности. Правила разработки финансовой структуры на предприятиях различной сферы деятельности. Исполнение бюджета, мотивация и финансовая ответственность менеджеров.

Контроль исполнения бюджета как неотъемлемая часть бюджетного процесса, позволяющая оценить эффективность системы планирования финансово-хозяйственной деятельности в контексте достижения бюджетных показателей и базирующаяся на основополагающих принципах: темпоральности,

объективности, сравнимости, персональной ответственности руководителей структурных подразделений.

Роль и место Бюджетного Комитета в бюджетировании. Роль и место финансового директора в бюджетировании. Роль и место генерального директора в бюджетировании.

Порядок регламентации деятельности. Классификация регламентов. Элементы бюджетного регламента:

1. общие правила бюджетной деятельности: цели внедрения бюджетирования, целевые показатели, доходные и расходные статьи бюджетов.
2. описание центров ответственности: принципы разделения центров ответственности, формы планов и годовой отчетности каждого центра, правила консолидации документов в общефирменную отчетность.
3. определение бюджетного периода и бюджетного цикла.
4. составление бюджетного графика: сроки разработки, согласования, утверждения, консолидации и анализа бюджетов всех уровней, ответственные исполнители.
5. анализ исполнения и правила корректировки бюджетов: методики и сроки проведения анализа исполнения бюджета, порядок корректировки бюджетных документов, перечень сотрудников, отвечающих за анализ. Методика может содержать правила анализа отклонений фактических показателей от плановых, анализа структуры производства и динамики реализации продукции и т. д.
6. порядок мотивации персонала в зависимости от бюджетных показателей.

Схемы мотивации персонала: связь системы бюджетирования с системой сбалансированных показателей.

Тема 3. Классификация бюджетов и разработка бюджетной структуры предприятия.

Признаки, по которым выделены типы бюджетов предприятия. Операционные и финансовые бюджеты: сущность, назначение, порядок составления. Статичные и гибкие бюджеты. Краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные бюджеты. Основные и вспомогательные бюджеты. Консолидированный бюджет и бюджеты центров первичного учета.

Понятие и порядок разработки финансовой модели компании. Финансовая модель как совокупность методик планирования, учета, контроля и анализа исполнения бюджетов. Модели планирования, модели учета, модели анализа и контроля бюджетов.

Требований к модели планирования: целостность модели, полнота, сквозная связь финансово-экономических показателей во всех бюджетах.

Регламентация бюджетной структуры. Форматы бюджетов.

Факторы, влияющие на бюджетную структуру компании: ограничения, влияющие на деятельность компании (объем сбыта, производственные мощности и т. д.); вид деятельности; стратегические цели; информационные потребности менеджмента компании; размер предприятия и система управления. Простая финансовая модель компании, консолидированная финансовая модель компании. Схема консолидации бюджета компании.

Тема 4. Разработка операционных бюджетов.

Операционные бюджеты: сущность, назначение, типология. Информационная база бюджетирования: порядок разработки бизнес-прогнозов и бизнес-заданий. Внешние бизнес прогнозы: индекс инфляции, курс валют, налоговые элементы. Отраслевые нормы и нормативы. Ценовая политика фирмы. Кредитная и инвестиционная политика фирмы. Взаимоотношения с поставщиками и подрядчиками. Методы амортизации, учета остатков и запасов, нормирование затрат.

Бюджет продаж: цель составления бюджета, способы разработки. Форматы бюджетов продаж для разных типов бизнеса. Порядок составления бюджета продаж. Методика определения объема продаж каждого вида продукции (услуг) в натуральном выражении. Определение объема реализации продукции (услуг) в стоимостном выражении. Бюджет продаж многономенклатурного производства.

Производственная программа: определение производственных мощностей, объема выпуска изделий, незавершенного производства. Взаимосвязь с бюджетом продаж.

Бюджет запасов готовой продукции: погрешность прогнозов и дисциплина поставок. Определение товарных остатков на начало и конец периода. Целевые нормативы запасов готовой продукции.

Бюджеты производства: бюджет закупок, бюджет оплаты труда производственного персонала, бюджет

прочих переменных производственных расходов, бюджет производственных накладных расходов.

Бюджет основных средств. Формирование производственной себестоимости.

Бюджеты коммерческих и управленческих расходов: порядок разработки, форматы. Взаимосвязь коммерческих расходов с бюджетом продаж, с маркетинговой программой. Порядок отражения управленческих расходов. Оценка эффективности планирования управленческих расходов.

Планы-графики движения дебиторской и кредиторской задолженности: назначение, порядок разработки, форматы.

Бюджет основных средств: сущность, формат, правила составления, схемы консолидации данных в другие бюджеты, правила проведения аналитики по подразделениям.

Бюджет налогов: сущность, формат, правила составления, схемы консолидации данных в другие бюджеты. Планирование налоговых платежей.

Вспомогательные и специальные бюджеты: сущность, назначение, порядок разработки, форматы.

Тема 5. Разработка финансовых бюджетов.

Инвестиционный бюджет: назначение, сущность, порядок разработки, связь со стратегическим планом, бюджетом продаж, производственной программой. Бюджет первоначальных затрат. Бюджет капитальных затрат. Кредитный план.

Бюджет доходов и расходов как форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Назначение, порядок разработки, взаимосвязь с операционными бюджетами.

Бюджет денежных средств как это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег.

Назначение, порядок разработки, взаимосвязь с планами-графиками движения задолженностей и инвестиционным бюджетом. Остаток денежных средств на начало и конец периода. Выделение видов деятельности в бюджете движения денежных средств.

Бюджет по балансовому листу как форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода. Источники информации, порядок и методы разработки.

Критерии финансовой модели. Итерационный характер составления финансовых бюджетов. Экспертиза бюджета компании: основные стратегические показатели финансового и управленческого анализа.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Внутрифирменное бюджетирование, e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4680.

Иные учебно-методические материалы:

Преподавание учебной дисциплины «Внутрифирменное бюджетирование» строится на сочетании лекций, практических занятий и различных форм самостоятельной работы.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;
- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-

ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной и научной литературы;
- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде кейсов
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к тестированию по темам курсу «Внутрифирменное бюджетирование»
9. Подготовку к зачету по курсу «Внутрифирменное бюджетирование».

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс Внутрифирменное бюджетирование (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4680>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию. Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в списке литературы.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ, раскрытия сущности основных категорий системы валютного регулирования, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. Конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что данная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми дисциплинами «Управление изменениями», «Управление корпорациями», «Информационные ресурсы и технологии в экономике».

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной

теме;

- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие

вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Самостоятельная работа студента при подготовке к зачету.

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров.

Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине

«Внутрифирменное бюджетирование» является зачет.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного модуля является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего периода изучения дисциплины (семестра). В этом случае подготовка к зачету будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале семестра рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к зачету по данной дисциплине, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом сущности того или иного

вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне вопросов к зачету, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к лекционному материалу, материалам практических занятий, уточнить терминологический аппарат темы, а также проконсультироваться с преподавателем.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-11:

1. Бюджетный регламент разрабатывается:

- а) для уменьшения субъективизации в бюджетном управлении;
 - б) формирования информационной системы организации;**
 - в) создания интегрированной системы учета затрат и доходов.
2. Прежде чем внедрить компьютерные программы, необходимо:
- а) разобраться с организацией внутрифирменного финансового планирования;

б) проработать бюджетирование как управленческую технологию;

в) а и б.

3. Чтобы компьютерная программа заработала как часть управленческой технологии, необходимо наличие:

а) управленческих технологий – проработанной системы внутрифирменного финансового планирования и бюджетирования;

б) компьютерной программы, позволяющей считать именно в тех форматах, которые необходимы руководству организации для принятия управленческих решений;

в) а и б.

4. Бюджетное управление включает:

а) технологию и организацию бюджетирования;

б) автоматизацию бюджетирования;

в) а и б.

5. К операционным относятся бюджеты:

а) логистических затрат, коммерческих расходов, капитальных вложений, цеховой себестоимости;

б) производства, потребностей в материалах, затрат на оплату труда, общепроизводственных и коммерческих расходов;

в) а и б.

6. Неотъемлемой частью технологии бюджетного управления являются:

а) графики и процедуры составления, согласования, консолидации и утверждения бюджетов;

б) отчеты об исполнении бюджетов, их анализ и корректировка;

в) а и б.

7. Основным принципом бюджетного регламента:

а) директивное планирование, когда все принятые и утвержденные целевые показатели и нормативы обязательны к исполнению;

б) скользящий график разработки, предполагающий постоянную корректировку бюджетных наметок по окончании каждого месяца;

в) а и б.

8. Как управленческая технология бюджетирования – это инструмент:

а) планирования затрат;

б) контроля за состоянием финансовой ситуации;

в) а и б.

9. Управленческий учет – это:

а) оперативная система управления строительной организацией;

б) сведение потоков информации о затратах в единую базу с целью определения себестоимости;

в) интегрированная система учета затрат и доходов для принятия управленческих решений.

11. Объектами управленческого учета являются:

а) производственная деятельность организации;

б) затраты и результаты организации;

в) а и б.

12. В управленческом учете используются:

а) некоторые элементы метода бухгалтерского учета;

б) приемы и методы, применяемые в статистике и экономическом анализе;

в) а и б.

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-5:

1. Бюджет компании – это ...

а) совокупность отчетной документации;

б) комплексная система сквозных оперативных финансовых планов;

в) прогноз отношений предприятия с государственным бюджетом;

г) разновидность платежного календаря.

2. Бюджет, основанный на добавлении к бюджетному периоду одного месяца, как только истекает текущий, называется:

а) непрерывным;

б) гибким;

в) оперативным;

г) прогнозным.

3. По функциональному назначению бюджеты предприятия можно разделить на:

- а) операционные, финансовые, инвестиционные;**
- б) краткосрочные и долгосрочные;
- в) детальные и индикативные;
- г) последовательно формируемые и разрабатываемые по скользящему принципу.

4. К стадиям формирования бюджета предприятия относят:

- а) анализ исполнения бюджета предыдущего периода;
- б) составление и утверждение бюджета отчетного периода;
- в) контроль исполнения бюджета текущего периода;
- г) все перечисленные этапы;
- д) все варианты.**

5. По срокам формирования бюджеты предприятия можно разделить на:

- а) единовременные и текущие;
- б) краткосрочные и долгосрочные;**
- в) индикативные и обязательные;
- г) операционные, финансовые и инвестиционные.

6. Операционный бюджет предприятия это часть главного бюджета предприятия, предназначенный:

- а) для расчета показателей по основному виду деятельности;**
- б) для расчета показателей по финансовой деятельности;
- в) для расчета показателей по инвестиционной деятельности;
- г) все перечисленное.

7. Генеральный бюджет - это:

- а) совокупность планов, составленных для организации в целом;**
- б) совокупность планов, составленных для основных структурных подразделений организации;
- в) совокупность планов, составленных для центра прибыли;
- г) совокупность планов, предназначенных для составления прогнозного отчета о прибылях и убытках.

8. Система учета «стандарт-кост» предполагает:

- а) учет фактических затрат плюс изменения норм затрат;**
- б) учет фактических затрат минус изменения норм затрат;
- в) учет затрат в пределах норм и нормативов и по отклонениям от них;
- г) учет затрат в пределах норм и нормативов.

9. Какой операционный бюджет является отправной точкой в процессе бюджетирования?

- а) бюджет производства;**
- б) бюджет движения денежных средств;
- в) бюджет продаж;
- г) бюджет коммерческих расходов.

10. В финансовый бюджет компании входит:

- а) кассовый бюджет;
- б) бюджет продаж;
- в) бюджет производства;
- г) бюджет доходов и расходов.**

11. Бюджетирование – это:

- а) комплекс мероприятий по реализации стратегий;
- б) финансовое выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий;
- в) комплекс планирования, отчетности и контроля на основе системы бюджетов.

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов;
отлично	86-95% правильных ответов;
очень хорошо	81-85% правильных ответов;
хорошо	66-80% правильных ответов;
удовлетворительно	56-65% правильных ответов.
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов;
плохо	45% и меньше правильных ответов.

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-11:

Задача 1. В I квартале текущего года предприятие реализовало 5 000 изделий по цене 80 руб. за единицу, что покрыло расходы предприятия, но не дало прибыли. Общие постоянные расходы составляют 70 000 руб., удельные переменные — 60 руб. Во II квартале изготовлено и реализовано 6 000 изделий. В III квартале планируется увеличить прибыль на 10% по сравнению со II кварталом. Сколько должно быть дополнительно реализовано продукции, чтобы увеличить прибыль на 10%?

Задача 2. Себестоимость произведенной продукции предприятия в предыдущем периоде составила 380,5 тыс. руб. В отчетном периоде планируется повысить производительность труда на 6% и среднюю заработную плату - на 4%. Планируется также рост объема производства на 8% при неизменной величине постоянных расходов. Удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции составляет 23%, а постоянных расходов — 20%. Определите процент снижения себестоимости и полученную экономию под воздействием указанных факторов.

Задача 3. В I квартале предприятие произвело 10 тыс. изделий по цене 70 руб. за единицу. Постоянные расходы составили 160 000 тыс. руб., удельные переменные расходы — 50 руб. Во II квартале планируется повысить прибыль на 8%. Сколько необходимо дополнительно произвести продукции, чтобы увеличить прибыль на 8%.

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-5:

1. Выберите компанию из любой области деятельности. Форма собственности также может быть любая. Если организация достаточно крупная, а её структура - громоздкая, выберите одно из направлений деятельности.

По данной компании:

1) Приведите краткое описание (примерно 1-1,5 страницы), на которое будете опираться при выполнении остальных частей задания.

2) Составьте финансовую структуру компании - выделите ЦФО и ЦФУ, дайте каждому из них наименование, назначьте ответственных, постройте иерархию. Прокомментируйте, почему Вы сформировали центры ответственности и структуру так, а не иначе, чем руководствовались в процессе формирования.

3) Предложите систему бюджетов для компании - какие бюджеты стоит использовать и почему, что будет содержаться в каждом из бюджетов или на основе чего он будет сформирован (какой принцип представления информации (по потребителям, по ассортименту и т.д.), где невозможно указать принцип, предложите статьи, которые следует включить).

Напишите, как представленные бюджеты связаны между собой и каким образом будут сводиться функциональные бюджеты к итоговым.

2.Используя предоставленные данные (в формате Excel) необходимо составить систему функциональных и итоговых бюджетов:

- «Бюджет продаж»
- «Бюджет поступлений от продаж»
- «Бюджет производства»
- «Бюджет закупок сырья»
- «График оплаты сырья»
- «Бюджет прямых затрат на сырье»
- «Бюджет прямых затрат на оплату труда»
- «Бюджет общепроизводственных расходов»
- «План производственной себестоимости»
- «Бюджет коммерческих расходов»
- «Бюджет административных расходов»
- «Бюджет доходов и расходов»
- «Бюджет движения денежных средств»
- «Прогнозный баланс»

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей

Оценка	Критерии оценивания
	непринципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности непринципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатор достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками.	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в

	ответа		Выполнены все задания, но не в полном объеме	ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	отдельным и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-11

Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета производства.

Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета прямых материальных затрат.
Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета прямых затрат труда.
Бюджетные форматы, особенности составления и контроля бюджета накладных (общепроизводственных) расходов.
Назначение, типовые статьи, особенности составления и контроля бюджета коммерческих расходов.
Назначение, типовые статьи, особенности составления и контроля бюджета управленческих расходов.
Состав и назначение финансовых бюджетов организации.
Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета доходов и расходов. Роль бюджета доходов и расходов в процессе бюджетирования.
Схема мотивации и ответственности исполнителей за выполнение бюджетов.
Характеристика субъектов процесса бюджетирования. Распределение функций и ответственности между уровнями управления.
Особенности графиков документооборота для различных типов финансовых структур.
Система организационно-распределительных и внутренних документов при постановке бюджетирования.
Автоматизация как составная часть управленческой технологии внутрифирменного бюджетирования.
Требования к компьютерным программам по внутрифирменному бюджетированию.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-5

Понятие бюджета и бюджетирования. Роль внутрифирменного бюджетирования в управлении финансами коммерческой организации
Назначение внутрифирменного бюджетирования во взаимосвязи с главными целями и задачами организации.
Содержание и составные части внутрифирменного бюджетирования как современной управленческой технологии.
Функции внутрифирменного бюджетирования.
Принципы внутрифирменного бюджетирования.

Виды бюджетов коммерческой организации и их классификация.
Методы разработки бюджетов организации.
Этапы разработки и требования к составлению бюджета.
Состав и назначение операционных бюджетов организации.
Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета продаж.
Бюджетный формат, порядок составления и контроля бюджета движения денежных средств. Роль бюджета движения денежных средств в управлении финансовыми потоками организации.
Бюджетный формат и особенности технологии составления бюджетного баланса. Контроль и анализ исполнения бюджетного баланса.
Организационное обеспечение системы внутрифирменного бюджетирования.
Финансовая структура организации. Центры финансовой ответственности и финансового учета в организационной структуре предприятия, их цели и задачи.
Бюджетный период. График бюджетирования. Бюджетный цикл.
Бюджетный контроллинг. Системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета.
Формы и виды контроля за исполнением бюджетов.
Особенности управления по отклонениям, детализации бюджетных отклонений, интерпретации отклонений.
Основные этапы проведения анализа исполнения генерального (сводного) бюджета.
Организация контроля по отклонениям за исполнением бюджетов.

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т. п. или ошибки, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ. Обучающийся работал на практических занятиях.
не зачтено	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Обучающийся пропустил большую часть практических занятий.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : учебное пособие / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. - 2-е изд. ; испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2023. - 205 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-07602-8. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=844816&idb=0>.
2. Чая В. Т. Управленческий учет : учебник и практикум / В. Т. Чая, Н. И. Чупахина. - Москва : Юрайт, 2023. - 332 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-10739-5. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=846498&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Вахрушина Мария Арамовна. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки : Монография / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. - 1. - Москва : Вузовский учебник, 2023. - 114 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-9558-0374-6. - ISBN 978-5-16-101486-8. - ISBN 978-5-16-009904-0., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=836964&idb=0>.
2. Маевская Елена Борисовна. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций : Монография / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 1. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023. - 108 с. - Дополнительное профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-009615-5. - ISBN 978-5-16-101620-6., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=836844&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. www.gks.ru / Федеральная служба государственной статистики.
2. <http://www.economicus.ru/> Сайт, посвященный экономике.
3. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг.
4. <http://expert.ru/> Эксперт on-line.
5. <http://www.cbr.ru/> - сайт Центрального банка РФ
6. Операционная система Microsoft Windows
7. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.04.01 - Экономика.

Автор(ы): Плехова Юлия Олеговна, доктор экономических наук, профессор
Фролов Владислав Генрихович, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Плехова Юлия Олеговна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.