

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 и предпринимательства

---

УТВЕРЖДЕНО

решением президиума Ученого совета ННГУ

протокол № 1 от 16.01.2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**

Бюджетирование деятельности предприятия

---

Уровень высшего образования

Магистратура

---

Направление подготовки / специальность

38.04.02 - Менеджмент

---

Направленность образовательной программы

Креативный менеджмент

---

Форма обучения

очно-заочная

---

г. Нижний Новгород

2024 год начала подготовки

## 1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.ДВ.03.01 Бюджетирование деятельности предприятия 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-3: Способность осуществлять стратегическое управление предприятиями и организациями различных видов экономической деятельности	<p>ПК-3.1: ПК 3.1. Формулирует цели и анализирует предпринимательскую среду предприятий и организаций различных видов экономической деятельности</p> <p>ПК-3.2: ПК 3.2. Разрабатывает стратегию и тактику развития предприятий и организаций различных видов экономической деятельности с учетом действующей нормативно-правовой базы</p>	<p>ПК-3.1: Знает методику анализа предпринимательской среды предприятий и организаций различных видов экономической деятельности Умеет использовать результаты анализа предпринимательской среды предприятий и организаций различных видов экономической деятельности для принятия решений Владеет инструментарием анализа предпринимательской среды предприятий и организаций различных видов экономической деятельности</p> <p>ПК-3.2: Знает методику разработки стратегии и тактики развития предприятий и организаций различных видов экономической деятельности с учетом действующей нормативно-правовой базы Умеет разрабатывать стратегию и тактику развития предприятий и организаций различных видов экономической деятельности с учетом действующей нормативно-правовой базы Владеет инструментарием разработки стратегии и</p>	Аудиторная контрольная работа Тест	Экзамен: Задачи

		<p>тактики развития предприятий и организаций различных видов экономической деятельности с учетом действующей нормативно-правовой базы</p>		
<p>ПК-6: Способность анализировать экономические показатели эффективности деятельности предприятий и организаций, определять направления ее дальнейшего развития</p>	<p>ПК-6.1: ПК 6.1. Анализирует экономические показатели эффективности деятельности предприятий и организаций</p> <p>ПК-6.2: ПК 6.2. Определяет направления дальнейшего развития деятельности предприятий и организаций</p>	<p>ПК-6.1:</p> <p>Знает методику расчета основных экономических показателей для оценки эффективности деятельности предприятий и организаций</p> <p>Умеет анализировать основные экономические показатели для оценки эффективности деятельности предприятий и организаций</p> <p>Владеет инструментарием расчета основных показателей для оценки эффективности деятельности предприятий и организаций</p> <p>ПК-6.2:</p> <p>Знает методику расчета основных экономических показателей для оценки эффективности деятельности предприятий и организаций</p> <p>Умеет анализировать основные экономические показатели для оценки эффективности деятельности предприятий и организаций</p> <p>Владеет инструментарием расчета основных показателей для оценки эффективности деятельности предприятий и организаций</p>	<p>Аудиторная контрольная работа</p> <p>Тест</p>	<p>Экзамен:</p> <p>Задачи</p>

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1 Трудоемкость дисциплины

	очно-заочная
--	--------------

<b>Общая трудоемкость, з.е.</b>	<b>4</b>
<b>Часов по учебному плану</b>	<b>144</b>
в том числе	
<b>аудиторные занятия (контактная работа):</b>	
- занятия лекционного типа	<b>4</b>
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	<b>10</b>
- КСР	<b>2</b>
<b>самостоятельная работа</b>	<b>92</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>36</b> <b>Экзамен</b>

### 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			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего	
	о з ф о	о з ф о	о з ф о	о з ф о	о з ф о
Тема 1. Бюджетное управление в цикле управления предприятием	23	1	2	3	20
Тема 2. Бюджетная структура и классификация бюджетов	23	1	2	3	20
Тема 3. Концепция модели бюджетирования	23	1	2	3	20
Тема 4. Порядок формирования бюджетов компании	37	1	4	5	32
Аттестация	36				
КСР	2				2
Итого	144	4	10	16	92

#### Содержание разделов и тем дисциплины

Бюджетное управление в цикле управления предприятием

1. Предприятие как система.
2. Контуры управления предприятием. Контур стратегического управления.
3. Контур оперативного (бюджетного) управления.
4. Этапы постановки бюджетного (оперативного управления).

Бюджетная структура и классификация бюджетов

1. Функциональные бюджеты
2. Финансовые бюджеты

Концепция модели бюджетирования

1. Составление перечня необходимых бюджетов компании и определение взаимосвязи между ними.

2. Установление ответственности каждого ЦФО за исполнение определенных бюджетов или отдельных бюджетных статей

Порядок составления бюджетов компании

1. Составление бюджета компании, соответствующего финансовой цели.

2. Оценка исполнения бюджета и корректировка бюджетов будущих периодов, тактики, стратегии и финансовых целей компании.

#### **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:

- электронный курс "Бюджетирование деятельности предприятия" (<https://e-learning.unn.ru/>).

Иные учебно-методические материалы: Салмин П.С. Постановка системы бюджетного управления предприятием : монография / П. С. Салмин ; Федеральное агентство морского и речного трансп., Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования Волжская гос. акад. водного трансп. - Нижний Новгород : ВГАВТ, 2008. - 139 с.

#### **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 - Аудиторная контрольная работа) для оценки сформированности компетенции ПК-3:**

##### **Задача 1. Подготовка бюджета производства**

Прогноз компании по продаже гаражных дверей на 20х1 г. следующий (в ед.):

январь	50,000	июль	40,000
февраль	40,000	август	50,000
март	60,000	сентябрь	60,000
апрель	70,000	октябрь	70,000
май	60,000	ноябрь	80,000
июнь	50,000	декабрь	60,000

Начальные запасы на 1 января 20х1 г. составили 15,000 дверей. Компания придерживается такой политики, уровень запасов должен равняться половине количества

продаж следующего месяца. Максимальная производительность составляет 65,000 дверей в месяц.

**Требуется:**

1. Используя информацию, подготовьте бюджет производства на 1 квартал 20x1 г. с указанием количества дверей, которые необходимо производить ежемесячно.
2. Определите запас готовой продукции на складе на 31 марта 20x1 г.

**5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Аудиторная контрольная работа) для оценки сформированности компетенции ПК-6:**

**Задача 1. Подготовка бюджета закупки материалов**

Бюджет продаж за 20x1 г. для одной производственной линии ООО «Альфа» выглядит следующим образом:

**Бюджет продаж в шт.**

январь	10,800	июль	10,600
февраль	15,600	август	15,200
март	12,200	сентябрь	12,000
апрель	10,400	октябрь	10,000
май	9,800	ноябрь	9,400
июнь	10,200	декабрь	10,800

Прогноз продаж на январь 20x2 г. – 11,000 ед., февраль 20x2 г. – 12,000 ед. Запасы готовой продукции на конец каждого месяца должны быть равны 25% продаж, предполагаемых в следующем месяце. На 1 января 20x1 г. на складе имелась 2,700 шт. этого вида продукции. На конец месяца НЗП не остается. Для производства единицы продукции требуется два типа прямых материалов в следующих количествах:

Материал А	4 единицы
Материал В	5 единиц

В конце каждого месяца на складе должно быть материалов в количестве равном половине потребности пр-ва следующего месяца. Это требование было выполнено на 1 января 20x1 г.

**Требуется:**

Подготовить бюджет, показывающий количество прямых материалов, которые необходимо приобретать каждый месяц в 20x1 г.

**Критерии оценивания (оценочное средство - Аудиторная контрольная работа)**

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Продемонстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
очень хорошо	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов
хорошо	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами
удовлетворительно	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами
неудовлетворительно	При решении стандартных задач не продemonстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки
плохо	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа

### 5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-3:

- Какой текущий бюджет является отправной точкой в процессе разработки общего бюджета?
  - Бюджет коммерческих расходов
  - Бюджет продаж
  - Бюджет производства
  - Бюджет закупки/использования материалов
- Какой текущий бюджет должен быть подготовлен, чтобы оценить количество материалов, которое необходимо закупить?
  - Бюджет коммерческих расходов
  - Бюджет продаж
  - Бюджет производства
  - Бюджет использования материалов
- Компания продала в кредит товары на сумму 134, 000 тыс. руб. в июле, на сумму 226,00 тыс. руб. в августе и на сумму 188,000 тыс. руб. в сентябре. Из опыта поступления денег за проданные товары известно, что 60% от продаж в кредит поступает в следующий месяц после продажи, 36% - во второй месяц, и 4% не будет получено совсем. Сколько денег будет получено в сентябре от продаж в кредит?
  - 183,840
  - 194,160

- c. 226,000
- d. 188,000

4. Компания имеет начальные запасы определенного товара – 20,000 единиц. В конце бюджетного периода она планирует конечные запасы – 14,500 единиц этого товара, и планирует произвести 59,000 единиц. Планируемый объем продаж составляет:

- a. 53,500 единиц
- b. 64,500 единиц
- c. 59,000 единиц

5. Фабрика желает сократить свои запасы определенного вида прямых материалов на 40%. Запасы этого вида материалов в начале бюджетного периода составляют 120,000 кг. Фабрика планирует произвести 84,000 единицы продукта. На каждую единицу готового продукта требуется 2,5 кг. Сколько этого материалы необходимо закупить в течение бюджетного периода?

- a. 138,000 кг.
- b. 258,000 кг.
- c. 64,800 кг.

**5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-6:**

1. Имеется следующая информация:

Приобретено товаров за год на сумму	350,000 тыс. руб.
Запасы товаров на начало года	70,000 тыс. руб.
Денежные средства, полученные от покупателей	200,000 тыс. руб.

Все товары проданы по цене, которая на 40% выше затрат на их приобретение. Предполагая, что все продажи осуществляются в кредит, и что все деньги будут получены, какой остаток будет на счете «Счета к получению» на конец года?

- a. 50,000
- b. 192,000
- c. 250,000
- d. 290,000

2. В течение бюджетного периода производственная компания рассчитывает продать в кредит на сумму 219,000 тыс. руб. и получить за продажу 143,500 тыс. руб. Предполагается, что других поступлений денежных средств не ожидается, что общая сумма выплат и платежей в бюджетном периоде составляет 179,000 тыс. руб. и что остаток на счете «Денежные средства» должен равняться минимум 10,000 тыс. руб. Какую сумму денег необходимо дополнительно привлечь в бюджетном периоде?

- a. 45,500
- b. 44,500
- c. 24,500



3. Компания производит продукт, переменные затраты на единицу которого составляют 50 руб. Сумма постоянных затрат – 1 000 000 руб. Цена продажи вычисляется путем прибавления 10% наценки к полным затратам. Чему будет равна цена продажи единицы продукта при объеме производства 100 000 единиц.

- a. 60 руб.
- b. 65 руб.
- c. 66 руб.

4. Компания желает иметь рентабельность продаж – 30%. Предполагаемый объем продаж – 100 000 единиц. Цена продажи одной единицы – 11 руб. Какова будет полная себестоимость одной единицы продукции?

- a. 7,7 руб.
- b. 8,7 руб.
- c. 9,0 руб.

5. Куплены товары за 30 000 руб. (НДС в сумме). Проданы товары за 60 000 руб. (НДС в сумме). Определите финансовый результат от продажи:

- a. 24 000 руб.;
- b. 25 000 руб.;
- c. 30 000 руб.

#### Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	более 50% правильных ответов
не зачтено	менее 50% правильных ответов

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

##### Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.

	вследствие отказа обучающегося от ответа		негрубых ошибок	. Допущено несколько негрубых ошибок	. Допущено несколько несущественных ошибок	и. Ошибок нет.	
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельным и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в 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	<b>превосходно</b>	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
	<b>отлично</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	<b>очень хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	<b>хорошо</b>	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	<b>удовлетворительно</b>	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	<b>неудовлетворительно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	<b>плохо</b>	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 - Задачи) для оценки сформированности компетенции ПК-3

##### Задача 1

Компания продала в кредит товары на сумму 134 000 руб. в июле, на сумму 226 000 руб. в августе и на сумму 188 000 руб. в сентябре. Из опыта поступления денег за проданные товары известно, что 60% от продаж в кредит поступает на следующий месяц после продажи, 36% – во второй месяц, и 4% не будет получено совсем. Сколько денег будет получено в сентябре от продаж в кредит?

##### Задача 2.

Компания имеет начальные запасы определенного товара – 20 000 ед. В конце бюджетного периода она планирует конечные запасы – 14 500 ед. этого товара, и планирует произвести 59 000 ед. Рассчитайте планируемый объем продаж.

#### 5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Задачи) для оценки сформированности компетенции ПК-6

1. Компания производит продукт, переменные затраты на единицу которого составляют 50 руб. Сумма постоянных затрат – 1 000 000 руб. Цена продажи вычисляется путем прибавления 10% наценки к полным затратам. Чему будет равна цена продажи единицы продукта при объеме производства 100 000 единиц.
2. Компания желает иметь рентабельность продаж – 30%. Предполагаемый объем продаж – 100 000 единиц. Цена продажи одной единицы – 11 руб. Какова будет полная себестоимость одной единицы продукции?
3. Компания планирует продать 200 000 единиц продукции. Постоянные затраты – 400 000 руб., а переменные затраты составляют 60% от цены продажи. Какова должна быть цена продажи, для того, чтобы иметь операционную прибыль 100 000 руб.

#### Критерии оценивания (оценочное средство - Задачи)

Оценка	Критерии оценивания
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», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»

Оценка	Критерии оценивания
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «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»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

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

### Основная литература:

1. Симоненко Николай Николаевич. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы : Учебник / Комсомольский-на-Амуре государственный университет. - 1. - Москва : Издательство "Магистр", 2022. - 512 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-9776-0246-4. - ISBN 978-5-16-105177-1. - ISBN 978-5-16-006069-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834519&idb=0>.
2. Финансовое планирование и бюджетирование : Учебное пособие; Учебное пособие / Российский государственный гуманитарный университет РГГУ; Российский государственный гуманитарный университет РГГУ. - 2. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 112 с. - Среднее профессиональное образование. - ISBN 978-5-16-015705-4. - ISBN 978-5-16-109082-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=834506&idb=0>.

### Дополнительная литература:

1. Макконнелл Кэмпбелл. Экономикс: принципы, проблемы и политика : Учебник. - 19-е изд. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2018. - 1056 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-006520-5. - ISBN 978-5-16-106252-4., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=621760&idb=0>.
2. Баянова О. В. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учебно-методическое пособие / Баянова О. В. - Пермь : ПГАТУ, 2022. - 95 с. - Книга из коллекции ПГАТУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=802106&idb=0>.

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

1. <http://elibrary.ru/> – Научная электронная библиотека.
2. <http://www.economy.gov.ru> –Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации.
3. <http://www.rbc.ru> - сайт РосБизнесКонсалтинг
4. <http://www.consultant.ru/> - КонсультантПлюс - Общероссийская сеть распространения правовой информации.
5. <http://www.garant.ru/> - система "Гарант Справочная правовая система. Нормативные акты законы, постановления, указы, распоряжения, Федеральное и региональное законодательство.

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

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

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 38.04.02 - Менеджмент.

Автор(ы): Салмина Наталья Александровна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.12.2023, протокол № 6.