

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»

Павловский филиал ННГУ

УТВЕРЖДЕНО  
решением Ученого совета ННГУ  
протокол от «31» мая 2023 г. № 6

Рабочая программа дисциплины

**Тактическое планирование и бюджетирование**

*(наименование дисциплины (модуля))*

Уровень высшего образования

**БАКАЛАВРИАТ**

Направление подготовки / специальность

**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направленность образовательной программы

**ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Форма обучения

**ОЧНАЯ, ОЧНО-ЗАОЧНАЯ**

Павлово

2023 год

Лист актуализации

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Председатель МК

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для  
исполнения в 20-20 учебном году на заседании кафедры

\_\_\_\_\_  
Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Председатель МК

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для  
исполнения в 20-20 учебном году на заседании кафедры

\_\_\_\_\_  
Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Председатель МК

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для  
исполнения в 20-20 учебном году на заседании кафедры

\_\_\_\_\_  
Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

---

---

**Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**

Председатель МК

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для  
исполнения в 20-20 учебном году на заседании кафедры

\_\_\_\_\_  
Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_

## 1. Место и цели дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.14 **Тактическое планирование и бюджетирование** относится к части, формируемой участниками образовательных отношений.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

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**	
ПК-2 Способен к анализу оперативной информации для принятия тактических решений в управлении процессами планирования и организации производства на уровне структурного подразделения промышленной организации (отдела, цеха)	ПК-2.1 Анализирует и оценивает полученную информацию	<b>Знать</b> информацию, характеризующую деятельность организации <b>Уметь</b> собирать и анализировать информацию, характеризующую деятельность организации <b>Владеть</b> навыками сбора и анализа информации, характеризующей деятельность организации	Тест, задача (практические задания)
	ПК-2.2 Использует методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	<b>Знать</b> основные принципы и методы организации производственных процессов <b>Уметь</b> использовать научные основы рациональной организации производства при исследовании и проектировании производственных процессов на предприятиях <b>Владеть</b> навыками разработки проектов организации основных, вспомогательных и обслуживающих процессов на предприятиях отрасли	Тест, задача (практические задания)
ПК-9 Способен применять знания профессиональной области для целей тактического планирования и управления процессами организации производства	ПК-9.1 Понимает взаимосвязь стратегического, тактического, операционного уровней управления предприятием	<b>Знать</b> сущность стратегического, тактического, операционного уровней управления предприятием <b>Уметь</b> анализировать и оценивать стратегическое, тактическое, операционное управление предприятием <b>Владеть</b> навыками стратегического, тактического, операционного управления предприятием	Тест, задача (практические задания)
	ПК-9.2 Знает современные концепции организации операционной деятельности и способен планировать операционную (производственную) деятельность организации	<b>Знать</b> основы концепции организации операционной (производственной) деятельности организации <b>Уметь</b> планировать операционную (производственную) деятельность организации <b>Владеть</b> навыками планирования операционной (производственной) деятельности организации	Тест, задача (практические задания)
	ПК-9.3 Показывает умение формулировать	<b>Знать</b> подходы к решению профессиональных задач для	Тест, задача (практические задания)

	и решать профессиональные задачи, а также выбрать подходы к их решению	управления процессами организации производства <b>Уметь</b> формулировать и решать профессиональные задачи и выбирать подходы к их решению <b>Владеть</b> подходами к решению профессиональных задач в области управления процессами организации производства	задания)
--	--	---	----------

### 3. Структура и содержание дисциплины (модуля)

	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения
Общая трудоемкость	3	3
Часов по учебному плану,	108	108
в том числе:		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	14	8
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	14	8
самостоятельная работа	42	54
КСР	2	2
Промежуточная аттестация – экзамен		

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)			В том числе																		ра бо та мо б ил ь но е го с а я
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них															Всего			
	ле кц ии Зачеты			се ми на рст и ко па го			ла бо Зара нато ти ри па ого			Ко нс ул ьт ац ии												
	Оч ная	заоч ная	Зач ная	Оч ная	заоч ная	Зач ная	Оч ная	заоч ная	Зач ная	Оч ная	заоч ная	Зач ная	Оч ная	заоч ная	Зач ная	Оч ная	заоч ная	Зач ная	Оч ная	заоч ная	Зач ная	
Тема 1.1. Понятие и задачи планирования	5	5		1	1		1								2	1		3	4			
Тема 1.2. Методы планирования.	5	5		1	1		1								2	1		3	4			
Тема 2.1. Планирование сбыта.	5	5		1	1		1								2	1		3	4			

Тема 2.2. Планирование производства продукции	5	5		1			1	1							2	1		3	4	
Тема 2.3. Планирование производственной мощности.	5	5		1			1	1							2	1		3	4	
Тема 3.1. Планирование потребности в материальных ресурсах.	5	5		1	1		1								2	1		3	4	
Тема 3.2. Планирование потребности в трудовых ресурсах	5	5		1	1		1								2	1		3	4	
Тема 3.3. Планирование производительности труда.	5	5		1	1		1								2	1		3	4	
Тема 3.4 Формирование фонда оплаты труда предприятия	5	5		1			1	1							2	1		3	4	
Тема 4.1. Планирование затрат и себестоимости продукции	2	3		1	1		1								2	1			3	
Тема 4.2. Принятие решений в сфере управления затратами	5	3		1			1	1							2	1		3	3	
Тема 4.3. Формирование прибыли предприятия	5	3		1			1	1							2	1		3	3	
Тема 5.1. Сущность и назначение бюджетирования.	5	5		1	1		1	1							2	2		3	3	
Тема 5.2. Операционные бюджеты предприятия и порядок их составления.	5	4		1			1	1							2	1		3	3	
Тема 5.3. Финансовые бюджеты предприятия и порядок их составления.	3	4						1								1		3	3	
КСР	2		2												2		2			

Контроль	36	8																	
Промежуточная аттестация - экзамен																			

### Содержание дисциплины (модуля):

#### Раздел 1. Методические основы планирования в условиях рыночной экономики

##### **Тема 1.1. Понятие и задачи планирования**

Сущность и функции планирования. Роль планирования для современного предприятия. Преимущества и недостатки разработки и использования планов в современных условиях. Виды планирования, их характеристики и задачи. Функции и структура плановых служб предприятия. **Тема 1.2. Методы планирования.**

Основные принципы планирования: необходимости, единства, непрерывности, гибкости, точности, научности, альтернативности, адекватности, согласованности. Методы планирования. Структура тактического плана.

#### Раздел 2. Целевые планы предприятия. Тема

##### **2.1. Планирование сбыта.**

Содержание плана продаж продукции (работ, услуг). Алгоритм планирования продаж. Планирование маркетинга.

##### **Тема 2.2. Планирование производства продукции**

Содержание плана производства организации. Система основных показателей план производства. Сущность производственной программы организации. Методы составления производственной программы. Этапы разработки производственной программы.

##### **Тема 2.3. Планирование производственной мощности.**

Сущность и виды производственной мощности. Правила планирования производственной мощности. Коэффициент использования производственной мощности.

#### Раздел 3. Планы обеспечения.

##### **Тема 3.1. Планирование потребности в материальных ресурсах.**

Материальные нормативы: сущность, назначение. Виды материальных нормативов: нормы затрат предметов труда, нормативы использования ресурсов, нормативы затрат средств и предметов труда, нормативы запасов материалов, нормативы организации производства.

##### **Тема 3.2. Планирование потребности в трудовых ресурсах**

Задачи планирования социально-трудовых показателей. Классификация работников: промышленно-производственный и непромышленный персонал, руководители, специалисты, исполнители. Расчет показателей обеспеченности и структуры работников организации. Планирование потребности в персонале организации. Расчет текущей и дополнительной потребности в персонале.

Планирование бюджета рабочего времени. Сущность календарного, номинального и эффективного фонда рабочего времени. Определение явочного и списочного состава производственных рабочих и остальных категорий промышленно-производственного персонала.

##### **Тема 3.3. Планирование производительности труда.**

Сущность и виды производительности труда. Показатели производительности труда. Основные производственные факторы и резервы роста производительности труда. **Тема 3.4**

##### **Формирование фонда оплаты труда предприятия**

Планирование фонда оплаты труда персонала. Заработная плата работников: сущность, формы денежных выплат, номинальная и реальная заработная плата. Формы и системы оплаты труда.

Способы расчета фонда заработной платы различных категорий работников. Планирование годового фонда заработной платы основных рабочих.

#### Раздел 4. Результативные планы.

##### **Тема 4.1. Планирование затрат и себестоимости продукции**

Понятие затрат. Классификация затрат в зависимости от решаемых управленческих задач. Особенности позаказного, поперечного, попроцессного методов калькулирования себестоимости. Системы учета затрат: нормативный метод и учет фактических затрат, абсорпшен-костинг и директ-костинг.

##### **Тема 4.2. Принятие решений в сфере управления затратами**

Методы и направления анализа затрат. Управление косвенными затратами. Выбор метода распределения. Оценка производственных затрат для принятия управленческих решений. Использование системы директ-костинг для принятия решений в сфере производства, снабжения, сбыта.

##### **Тема 4.3. Формирование прибыли предприятия**

Доходы: сущность и виды в бухгалтерском и налоговом учете. Прибыль: сущность, виды. Планирование прибыли.

Налоги: сущность, виды. Влияние налогов на прибыль организации. Распределение и использование прибыли организации. Показатели прибыли. Сущность и виды рентабельности. Планирование рентабельности. Использование анализа «Затраты - объем – прибыль» для определения точки безубыточности, запаса финансовой прочности, операционного рычага.

#### Раздел 5. Бюджетирование деятельности организации

##### **Тема 5.1. Сущность и назначение бюджетирования.**

Определение бюджетирования. Задачи бюджетирования на предприятии. Связь бюджетирования со стратегией предприятия. Бюджетный цикл. Виды бюджетов. План действий по постановке бюджетирования на предприятии. Понятие финансовой структуры и центров ответственности.

Автоматизация процесса бюджетирования.

##### **Тема 5.2. Операционные бюджеты предприятия и порядок их составления.**

Форматы операционных бюджетов и особенности их заполнения. Бюджет продаж. Бюджет запасов. Бюджет производства. Бюджет материальных затрат. Бюджет затрат труда.

##### **Тема 5.3. Финансовые бюджеты предприятия и порядок их составления.**

Форматы финансовых бюджетов и особенности их заполнения. Бюджет доходов и расходов. Бюджет движения денежных средств. Прогнозный баланс.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает решение прикладной задачи по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 3 часа (не менее 10% времени и не более часов, отведенных на практические занятия по дисциплине).

#### **4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа является важнейшей составной частью учебного процесса и обязанностью каждого студента. Качество усвоения учебной дисциплины находится в прямой зависимости от способности студента самостоятельно и творчески учиться.

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.

Самостоятельная работа студента – это вся его работа по овладению содержанием учебной дисциплины и соответствующими практическими навыками и умениями, активная интеллектуальная деятельность.

Содержанием самостоятельной работы студентов являются следующие ее виды:

- изучение понятийного аппарата дисциплины;
- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;
- работа над основной и дополнительной литературой;
- самостоятельная работа студента в библиотеке;
- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет.

### **Изучение понятийного аппарата дисциплины**

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена осмыслению категорий общего управления, усвоению понятийного аппарата курса, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Попытка понять природу профессиональной работы специалиста вне изучения соответствующего «языка», на уровне бытовых представлений обречена на провал.

Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в соответствующих темах дисциплины.

### **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 курса, раскрытия сущности основных категорий управления, 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. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию. Записи как бы контролируют восприятие прочитанного. Кроме того, такая практика учит студентов отделять в тексте главное от второстепенного, а также позволяет проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации, что чрезвычайно важно в условиях большого количества разнообразных по качеству и содержанию сведений. Таким образом, 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 выпускной квалификационной работы на выпускном курсе.

### **Самостоятельная работа студента в библиотеке**

Важным аспектом самостоятельной подготовки студентов является работа с библиотечным фондом.

Эта работа многоаспектна и предполагает различные варианты повышения профессионального уровня студентов так и заочной формы обучения, в том числе:

- получение книг для подробного изучения в течение семестра на научном абонементе;
- изучение книг, журналов, газет - в читальном зале;
- возможность поиска необходимого материала посредством электронного каталога;
- получение необходимых сведений об источниках информации у сотрудников библиотеки.

При подготовке письменных работ студентов, представляемых ими на семинарских занятиях, важным является формирование библиографии по изучаемой тематике. При этом рекомендуется использовать несколько категорий источников информации: учебные пособия для вузов, монографии, периодические издания, законодательные и нормативные документы, статистические материалы, информацию государственных органов власти и управления, органов местного самоуправления, переводные издания, а также труды зарубежных авторов в оригинале.

Весь собранный материал следует систематизировать, выявить ключевые вопросы изучаемой тематики и осуществить сравнительный анализ мнений различных авторов по существу этих вопросов. Конструктивным в этой работе является выработка умения обобщать большой объем материала, делать выводы. Весьма позитивным при этом также следует считать попытку студента выработать собственную точку зрения по исследуемой проблематике.

### **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.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс, созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>

В конечном счете самостоятельная работа студента должна быть ориентирована на *следующий круг вопросов*, рассматриваемый в ходе изучения дисциплины:

1. Классификация планов фирмы.
2. Определение миссии предприятия.
3. Определение оптимального объема производства продукции.
4. Определение производственной мощности предприятия.
5. Определение целей и задач управления персоналом.
6. Организация оперативно-производственного планирования.
7. План и планирование. Эволюция систем внутрифирменного планирования.
8. Планирование инвестиционной деятельности предприятия.
9. Планирование материально-технического снабжения производства.
10. Планирование номенклатуры и ассортимента продукции.

11. Планирование персонала предприятия.
12. Планирование прибыли на предприятии.
13. Планирование производства и реализации продукции.
14. Планирование производства продукции.
15. Планирование реализации продукции.
16. Планирование себестоимости единицы продукции.
17. Планирование снабжения.
18. Планирование снижения затрат на производство и реализацию продукции.
19. Планирование фонда оплаты труда на предприятии.
20. Построение дерева целей.
21. Построение организационной структуры создаваемого предприятия.
22. Преимущества и недостатки разработки и использования планов в современных условиях.
23. Прогнозирование объема продаж.
24. Раздел бизнес-плана (любой).
25. Разработка кадровой политики фирмы.
26. Разработка маркетинговой стратегии, цели и задачи маркетинга.
27. Разработка ценовой политики.
28. Распределение чистой прибыли.
29. Расчет показателей эффективности проекта.
30. Расчет потребности в персонале.
31. Расчет себестоимости производства продукции.
32. Система плановых нормативов и показателей.
33. Финансовое планирование на предприятии.
34. Финансовый план предприятия.
35. Фирма как субъект и объект планирования.
36. Функции и структура плановых служб предприятия.

## 5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

### 5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатор достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности 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 незначительных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений.	При решении стандартных задач не	Продemonстрированы основные	Продemonстрированы все основные	Продemonстрированы все основные	Продemonстрированы все основные	Продemonстрированы все основные

	Невозможно сть оценить наличие умений вследствие отказа обучающего от ответа	продемонстр ированы основные умения. Имели место грубые ошибки	умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме	умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами	умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами	умения, решены все основные задачи с отдельными несуществен ным недочетами, выполнены все задания в полном объеме	умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие владения материалом. Невозможно сть оценить наличие навыков вследствие отказа обучающего от ответа	При решении стандартных задач не продемонстр ированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальны й набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстр ированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстри рованы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продемонстр ированы навыки при решении нестандартн ых задач без ошибок и недочетов	Продемонстр ирован творческий подход к решению нестандартн ых задач

### Шкала оценки при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
	<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>зачтено</b>	<b>отлично</b>	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»
	<b>очень хорошо</b>	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»
	<b>хорошо</b>	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»
	<b>удовлетворител ьно</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»
<b>не зачтено</b>	<b>неудовлетворит ельно</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
	<b>плохо</b>	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

## **5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения**

### **Примерные тестовые задания для контроля освоения материала**

Тесты по тактическому планированию

1. Планирование – это:

А) стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности, необходимые для этого средства, а так же разрабатываются наиболее эффективные способы достижения этих целей;

Б) организация выполнения управленческих решений;

В) технология расчета финансовых показателей, учета и контроля доходов и расходов;

Г) целенаправленная координация во времени и пространстве всех материальных, трудовых и финансовых ресурсов, имеющихся или потенциально возможных в определенных конкретных условиях.

2. Функции планирования:

А) гибкость, непрерывность, ориентированность во времени, комплексность;

Б) прогнозирование, организация, координация, стимулирование, учет и контроль;

В) прогнозирование, координация и контроль;

Г маржинальность, непротиворечивость, обязательность исполнения.

3. Предметом тактического планирования являются:

А) хозяйственная, социальная и экономическая деятельность предприятия;

Б) трудовые ресурсы, производственные фонды, инвестиции, информация, время, предпринимательский талант;

В) нормы и нормативы, лимиты;

Г) технико-экономические показатели деятельности предприятия.

4. Совокупность способов и приемов, с помощью которых обеспечивается разработка и обоснование планов – это:

А) принципы планирования;

Б) методы планирования;

В) предмет планирования;

Г) объект планирования.

5. Объектом тактического планирования являются:

А) хозяйственная, социальная и экономическая деятельность предприятия;

Б) трудовые ресурсы, производственные фонды, инвестиции, информация, время, предпринимательский талант;

В) нормы и нормативы, лимиты;

Г) технико-экономические показатели деятельности предприятия.

6. Принцип конкретности и измеримости предполагает, что:

А) планы предприятия должны быть согласованными, взаимосвязанными и взаимоподдерживающими;

Б) принятый к выполнению план предприятия становится обязательным для выполнения сотрудниками предприятия;

В) план должен быть рассчитан на достижение максимально возможных результатов;  
Г) предприятие в целом и каждое его подразделение должно иметь четкие ориентиры для своей хозяйственной деятельности.

7. Принцип непрерывности планирования предполагает, что:

А) принятый к выполнению план предприятия становится обязательным для выполнения сотрудниками предприятия;

Б) планы предприятия должны быть согласованными, взаимосвязанными и взаимоподдерживающими;

В) должен осуществляться постепенный переход от стратегических планов к тактическим, а от них к оперативным;

Г) предприятие в целом и каждое его подразделение должно иметь четкие ориентиры для своей хозяйственной деятельности.

8. Метод планирования, основанный на взаимной увязке ресурсов, которыми будет располагать организация, и потребностей в них в рамках планового периода, называется:

А) нормативный;

Б) по технико-экономическим факторам; В)

расчетно-аналитический;

Г) балансовый.

9. Метод планирования, используемый при планировании научно-технического развития предприятия, обеспечивающий сквозное планирование – от идеи до внедрения в производство, называется:

А нормативный;

Б по технико-экономическим факторам;

В программно-целевой;

Г экономико-математический.

10. Метод планирования, предполагающий графическое изображение комплекса выполняемых работ, отражающее логическую последовательность, существующую взаимосвязь и планируемую продолжительность, называется:

А) балансовый;

Б) нормативный;

В) экономико-математический;

Г) сетевое планирование.

### **Практические контрольные задания**

*Задача 1* Предприятие на конец отчетного достигло финансовой устойчивости. В его распоряжении находятся оборотные активы на сумму 160 тыс. р., что позволяет, предположительно, начать в прогнозном году строительство нового цеха, для чего требуется 50 тыс. р., а также вернуть, ввиду наступления срока платежа, долгосрочный заем в размере 30 тыс.

р. Определите, как эти планы отразятся на состоянии устойчивости предприятия, ослабление которой не допускается. (Собственный капитал 580 тыс. р.; заемный капитал 140 тыс. р.; основные средства 560 тыс. р.)

а) отрицательно, т.к. величина СОК будет меньше нуля – 30 тыс. р.;

- б) отрицательно, т.к. уменьшится величина оборотных активов на 80 тыс. р.;
- в) положительно, т.к. увеличится сумма основных средств на 50 тыс. р.;
- г) положительно, т.к. увеличится коэффициент автономии на 0,04;
- д) положительно, т.к. сократится величина заемного капитала на 30 тыс. р.

**Задача 2.** Выручка предприятия в первом квартале составила 1 тыс. р. Среднеквартальная величина производственных запасов – 700 р. Фактическая себестоимость реализованной продукции 900 р. Во втором квартале предприятие планирует увеличить выручку на 20 %, в связи, с чем величина запасов возрастет до 910 р. Определить, надо ли предприятию брать краткосрочный кредит в банке и на какую сумму.

- а) нет необходимости, т.к. оборачиваемость запасов ускорится, т.е. появятся свободные денежные средства – 50 р.;
- б) нет необходимости, т.к. увеличится длительность одного оборота производственных запасов;
- в) необходимо взять кредит из-за отвлечения средств из оборота в размере 50 р.;
- г) необходимо взять кредит из-за отвлечения средств из оборота в размере 210 р.

**Задача 3** Для изготовления 1 ед. продукции необходимо 15 чел./часов рабочего машинного цеха и 5 чел/часов рабочего инструментального цеха. Среднемесячная заработная плата рабочих машинного цеха 2001 р., аналогичный показатель по инструментальному цеху – 2501,25 р. Определить фонд оплаты труда, если в следующем месяце предприятие намерено произвести 10 тыс. шт. изделий. (Месячный часовой фонд 166,75 часов)

**Задача 4** Составить бюджет продаж и производственных запасов на основе следующих данных. Предприятие, осуществляющее строительную деятельность, заключило договора на 20\_\_ год с пятью крупными заказчиками, в том числе: ЗАО «Березка» 30 млн. р. и ОАО «Орекс» 10 млн. р. Причем условия договора с ЗАО «Березка» предусматривают поставку основных материалов заказчиком, а вспомогательные поставляет предприятие. Договор с ОАО «Орекс» предполагает, что все материалы покупает рассматриваемое строительное предприятие. Основные материалы занимают до 70 % в стоимости работ. Ежемесячно предприятие использует вспомогательных материалов на сумму 100 тыс. р.

Таблица – Исходные данные для составления бюджета продаж и производственных запасов

Исходные показатели	A	B	C	D
Выручка – всего, в том числе:	150	150	150	150
- ЗАО «Березка»;	30	9	30	39
- ОАО «Орекс».	10	10	10	17
Закупка материалов – всего, в том числе	69	69	69	69
- ЗАО «Березка»;	21	0	0	21
- ОАО «Орекс».	7	7	7	7
Вспомогательные материалы	1,2	0,1	1,2	100

**Задача 5** Отдел главного конструктора на предприятии занимается вопросами конструкторской подготовки производства новых изделий. Затраты данного отдела 542 тыс. руб./год

В отделе можно обособленно учесть следующие затраты: а) зарплата инженеров-конструкторов – 420 тыс. руб./год;  
 б) зарплата техников, занимающихся копированием и размножением технической документации – 72 тыс.руб./год;  
 в) командировочные расходы, связанные с проведением пусконаладочных работ у заказчиков изделий, – 30 тыс.руб./год;  
 г) затраты на эксплуатацию компьютеров и множительной техники – 20 тыс. руб./год.  
 В отделе можно выделить следующие виды деятельности (операционные центры): 1) расчет технических характеристик изделий;  
 2) разработка рабочей конструкторской документации;  
 3) корректировка рабочей документации после испытаний изделий.

Отдел занимается разработкой изделий «Х» и «У», которые своевременно должны быть изготовлены в цехах предприятия, испытаны, переданы заказчику и запущены в эксплуатацию.

На основе хронометражных замеров времени работников, а также их опроса определено распределение времени работников и загрузку оборудования по операционным центрам (табл.).  
 Таблица Распределение времени по видам деятельности (операционным центрам), %

Показатели	Расчет технических характеристик изделий	Разработка рабочей конструкторской документации	Корректировка рабочей документации после испытаний изделий
Занятость инженеров-конструкторов	38	56	6
Занятость техников	-	100	
Назначение командировок	-	20	80
Загрузка компьютеров и множительной техники	80	15	5

Требуется разнести затраты отдела главного конструктора по двум изделиям.

**Задача 6** Компания изготавливает и реализует один вид продукции – изделие «А». Предполагаемая цена реализации на будущий год – 80,00 д.е.

Компания работает по методике «директ-костинг».

Отделом маркетинга представлен следующий прогноз сбыта.

Период (квартал)	1	2	3	4	Всего
Запланированные продажи изделия А	800	700	900	800	3 200

1. На основе анализа предыдущей деятельности установлено, что 70% от запланированного объема продаж оплачивается в течение текущего периода, 28% – в следующем периоде, а оставшиеся 2% – безнадежные долги. Предполагается, что имеющийся объем дебиторской задолженности с прошлого года в сумме 9 500,00 будет погашен в течение первого квартала будущего года.

Разработайте бюджет продаж и график поступления денежных средств.

Таблица № 1. Бюджет продаж

Период (квартал)	1	2	3	4	Всего
Запланированные продажи (ед.)					

Цена за единицу					
Запланированные продажи (д.е.)					

Таблица № 2. График поступления денежных средств

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Остаток дебиторской задолженности на начало периода					
2. Погашение задолженности прошлого года					
Поступление от продаж каждого периода (д.е.)					
3. Квартал 1					
4. Квартал 2					
5. Квартал 3					
6. Квартал 4					
7. Итого денежных поступлений					
8. Остаток дебиторской задолженности на конец					

2. Предполагается, что наиболее оптимальным является 10%-ный уровень запаса готовой продукции. Запас на конец 4-го квартала определен в размере 100 ед. Запас готовой продукции на начало периода равен конечному запасу предыдущего периода.

Разработайте бюджет готовой продукции на следующий год.

Таблица № 3. Бюджет готовой продукции

Наименование	Бюджетный период				Итого	
	1	2	3	4		
1. Запланированные продажи (ед.)	800	700	900	800	3 200	
2. Желаемый запас ГП на конец периода (ед.)						
3. Запланированный запас ГП на начало (ед.)						
4. Количество единиц ГП, подлежащих изготовлению (ед.)						

3. На производство одного изделия А требуется 3 единицы материала стоимостью 2,00 д.е. за единицу. Желаемый запас материала на конец периода равен 10% от потребностей следующего периода. Запас материала на конец 4 квартала определен в объеме 250 единиц. Кредиторская задолженность на конец предыдущего года была равна 2 200,00 д.е. Все платежи будут осуществляться по принципу: 50% приобретенных материалов оплачиваются в текущем периоде, а 50% – в следующем.



Осуществите расчет бюджета материальных затрат с учетом графика платежей по погашению задолженности.

Таблица № 4. Бюджет прямых материальных затрат

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. План выпуска продукции (ед.)					
2. Потребность на единицу					
3. Потребность в основных материалах всего (ед.)					
4. Запас материалов на конец					
5. Запас материалов на начало					
6. Всего требуется (ед.)					
7. Стоимость единицы материала (д.е.)					
8. Прямые затраты материала					

Таблица № 5. График оплаты сырья и материалов

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. остаток кредиторской задолженности на начало					
2. Кредиторская задолженность за период					
Выплаты по закупкам периода					
3. Квартал 1					
4. Квартал 2					
5. Квартал 3					
6. Квартал 4					
7. Итого денежных выплат					
8. Кредиторская задолженность на конец периода					

4. Предположим, что на изготовление одного изделия А требуется 5 человеко-часов с оплатой 5,00 д.е. за час. Для упрощения будем также полагать, что задолженность по зарплате отсутствует, и зарплата выплачивается в том же периоде.

Осуществите разработку бюджета затрат на прямой труд.

Таблица № 6. Бюджет затрат на прямой труд

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. План выпуска продукции (ед.)					
2. Прямые затраты труда на изделие в час./ед.					

3. Прямые затраты труда всего в часах					
4. Почасовая тарифная ставка					
5. Прямые затраты труда					
6. Денежные выплаты					

5. Постоянная часть накладных расходов за период равна 6 000,00 д.е. Переменная часть рассчитывается исходя из ставки 2,00 д.е. за каждый час использованного труда основных рабочих. Амортизация за период равна 3 250,00 д.е. Накладные расходы оплачиваются в период возникновения.

Осуществите расчет бюджета накладных расходов.

Таблица № 7

Наименование	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Запланированные прямые затраты труда в часах					
2. Ставка переменных накладных расходов					
3. Переменные накладные					
4. Постоянные накладные					
5. Итого накладных расходов					
6. Амортизация					
7. Итого накл. и амортизация					
8. Всего денежных выплат					

#### 6. Бюджет производственных запасов

Данные по удельной производственной себестоимости

Таблица № 8

Показатель	Стоимость ед.	Кол-во ед.	Всего
Основные материалы			
Основной труд			
Переменная часть накладных			
Общие переменные произв. расх.			

Таблица № 9. Осуществите бюджет производственных запасов

Показатель	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Запас ГП на конец (ед.)					
2. Произв.с/сть единицы					
3. Запас ГП на конец (д.е.)					
4. Запас сырья на конец (ед.)					

5. Стоимость единицы сырья (д.е.)					
6. Запас сырья на конец (д.е.)					

7. Бюджет коммерческих расходов.

Ставки переменных затрат на 1 руб. продаж (в общей сумме 5%):

- комиссионные – 2%
- транспортные расходы – 2%
- премиальные выплаты – 0,5%
- прочие расходы – 0,5%

Затраты на рекламу за период 1 100,00 д.е., зарплата персоналу – 4 000,00 руб. Оплата производится сразу.

Таблица № 10

Показатель	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Запланированные продажи (д.е.)					
2. Ставки перем. (суммарн.)					
3. Всего переменных комм.					
4. Постоянные коммерческие расходы. В том числе:					
5. Реклама товара					
6. Оплата торговых агентов					
6. Общие коммерческие					
7. К выплате					

8. Бюджет административных расходов

Все административные затраты для компании являются постоянными. Арендная плата за период равна 350,00 д.е. Предполагается застраховать на год здания и сооружения от пожара, выплатив в первом квартале страховой фирме всю сумму – 280,00 д.е. Зарплата служащих составляет 4 450,00 д.е. за период. В третьем квартале планируется оплата задолженности прошлых периодов в объеме 1 200,00 д.е. Амортизация здания составляет 100,00 д.е. за период. Канцелярские расходы – 5,00 д.е., услуги связи – 10,00 д.е., командировочные расходы – 30,00 д.е., прочие – 5,00 д.е.

Таблица № 11

Показатели	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Запланированные продажи (д.е.)					
2. Амортизация					
3. Аренда					
4. Страховка					
5. Зарплата управленцев					
6. Канцелярские расходы					

7. Услуги связи					
8. Командировочные расх.					
9. Прочие расходы					
10. Всего управленческих					
11. К выплате					

#### 9. Плановый Отчет о прибылях и убытках

Разработайте Отчет о прибылях и убытках на основании имеющихся данных. Организация привлекает средства по годовой ставке 20%. В начале второго периода был осуществлен заем на сумму 11 570,00 д.е., а в начале третьего периода – на сумму 4 000,00 д.е. Получение займов осуществляется в начале периода, а погашение – в начале следующего периода. Проценты начисляются в момент погашения займа.

Таблица № 12

Показатели	Бюджетный период				Итого
	1	2	3	4	
1. Объем продаж (ед.)					
2. Выручка					
3. Производственная себестоимость					
4. Переменные коммерческие					
5. Переменные административн.					
6. Маржинальная прибыль					
7. Произв. накладные постоянн.					
8. Коммерческие постоянные					
9. Административные постоянн.					
10. Операционная прибыль					
11. Проценты к получению					
12. Проценты к уплате					
13. Прибыль до налога					
14. Налог на прибыль (20%)					
15. Чистая прибыль					

#### 10. Плановый Отчет о движении денежных средств

Разработайте Отчет о движении денежных средств, выполнив следующие условия.

Предприятие планирует приобретение основных средств на сумму 24 300,00 во втором квартале. Остаток денежных средств на начало периода планирования составляет 10 000,00 д.е. Выплата налога на прибыль за прошлый год – в 1-м квартале текущего года в сумме 4 000,00 д.е. Таблица № 13. Бюджет денежных средств

Показатели	Бюджетный период
------------	------------------

	1	2	3	4
1. Остаток средств на начало				
Поступление денежных средств от основной деятельности				
2. Выручка от реализации				
3. Авансы полученные				
4. Итого поступлений				
Выплаты денежных средств от основной деятельности				
5. Прямые материалы				
6. Прямой труд				
7. Общепроизводственные расх.				
8. Коммерческие расходы				
9. Управленческие расходы				
10. налог на прибыль				
11. Итого выплат				
12. ЧДДС от основной деятельности				
Денежные потоки по инвестиционной деятельности				
13. Покупка основных средств				
14. Долгосрочные фин. вложения				
15. Реализация основных средств				
16. Реализация финансовых вложений				
17. ЧДДС от инвестиц. деятельности				
Денежные потоки по финансовой деятельности				
18. Получение кредитов				
19. Погашение кредитов				
20. Выплаты процентов за кредит				
21. ЧДДС по финансовой деят.				
22. Остаток средств на конец				

11. Плановый Баланс на будущий период. Таблица № 14

Наименование статьи	На начало	На конец
Актив		
Текущие активы		
Денежные средства	10 000	
Дебиторская задолженность	9 500	

Запасы, в том числе:	3 754	
Наименование статьи	На начало	На конец
материалы	474	
готовая продукция	3 280	
Итого текущих активов	23 254	
Долгосрочные активы		
Основные средства	100 000	
Земля	50 000	
Накопленная амортизация	(60 000)	
Итого постоянных активов	90 000	
Итого активов	113 254	
Пассив		
Текущие пассивы		
Краткосрочные кредиты и займы	–	
Кредиторская задолженность	2 200	
Задолженность перед бюджетом	4 000	
Итого текущих пассивов	6 200	
Долгосрочная задолженность		
Долгосрочные кредиты и займы	–	
Прочие долгосрочные пассивы	–	
Итого долгосрочных пассивов	–	
Собственный капитал		
Акционерный капитал	70 000	
Нераспределенная прибыль	37 054	
Итого собственный капитал	107 054	
Итого пассивов	113 254	

*Задача 7.* Имеются данные о косвенных затратах машиностроительного предприятия (табл.).

Таблица. Косвенные затраты предприятия в годовом исчислении

Статьи затрат	Затраты
1. Заработная плата вспомогательных рабочих и инспекторов ОТК	6 080 000
Заготовительный цех	1 000 000
Обрабатывающий цех	1 000 000
Сборочный цех	1 500 000
Отдел материально-технического обеспечения	1 100 000
Планово-диспетчерский отдел	1 480 000

2. Вспомогательные производственные материалы	1 420 000
Заготовительный цех	500 000
Обрабатывающий цех	805 000
Сборочный цех	105 000
Отдел материально-технического обеспечения	
Планово-диспетчерский отдел	10 000
Статьи затрат	Затраты
3. Затраты на освещение и обогрев	750 000
4. Содержание пожарной, военизированной и сторожевой охраны	1 000 000
5. Амортизационные отчисления за оборудование	1 650 000
6. Заработная плата аппарата управления предприятием	800 000
Итого накладные расходы:	11 700 000

Имеется также следующая информация

Таблица

Центры затрат	Балансовая стоимость оборудования, руб.	Занимаемая площадь, кв.м.	Число работников	Время труда основных работников	Время работы оборудования
Заготовительный цех	8 000 000	10 000	300	1 000 000	2 000 000
Обрабатывающий цех	5 000 000	5 000	200	1 000 000	1 000 000
Сборочный цех	1 000 000	15 000	300	2 000 000	
Отдел материально-технического обеспечения	500 000	15 000	100		
Планово-диспетчерский отдел	500 000	5 000	100		
Итого	15 000 000	50 000	1 000		

Таблица

Информация о потребляемых материалах

Подразделение	Стоимость потребляемых материалов
Заготовительный цех	4 000 000
Обрабатывающий цех	3 000 000
Сборочный цех	1 000 000
Итого	8 000 000

Распределите накладные расходы по продуктам «А» и «В» и определите затраты на их изготовление, при условии, что:

Продукт «А» имеет прямые издержки в 100 рублей. Он выпускается партиями по 100 единиц в каждой, и каждая единица требует 5 часов нахождения в заготовительном цехе, 10 часов - в обрабатывающем и 10 ч. в сборочном цехе.

Продукт «В» выпускается партиями по 200 единиц, и каждая единица требует 10 часов нахождения в заготовительном цехе, 20 часов – в обрабатывающем цехе и 20 часов в сборочном цехе. На продукт «В» относят 200 рублей прямых издержек.

### Деловая ситуация

Вы являетесь руководителем финансовой службы компании ООО «Вектор». Ваша компания занимается производством мебели, недавно основана и начинает свою деятельность с января 2011 года. Основная стратегическая цель компании завоевать рынок, для этого компания ООО «Вектор» предлагает лучшие условия для своих покупателей. Перед Вами предварительные расчеты на первые шесть месяцев работы компании, предоставленные коммерческой и производственной службой:

- Ежемесячная выручка от реализации за первые два месяца составит 75 000 у.е., вторые два месяца по 95 000 у.е., последующие два месяца по 100 000 у.е. Оплата будет производиться помесечно двумя платежами в первый месяц 40 %, во второй месяц 60 % в последующие два месяца с момента реализации (например, если реализация произведена в январе, то первая оплата поступит в феврале в размере 40 % от объема отгруженной продукции, вторая в марте в размере 60 % от объема отгруженной продукции).
- Ежемесячный объем производства равен ежемесячному объему реализации, т.е. в конце месяца не должно оставаться никаких запасов готовой продукции.
- Затраты на сырье составляют 30 % от выручки, закупка сырья производится в начале месяца с оплатой в следующем месяце.
- Затраты на заработную плату составят 25 % от выручки этого же месяца. Заработная плата выплачивается в конце каждого месяца.
- Оплата аренды помещений составит 50 000 у.е. в год и будет выплачиваться авансом в начале каждого года.
- Затраты на коммунальные услуги и электричество составят 35 000 у.е. в год и будут оплачиваться ежемесячно равными частями в конце каждого месяца.
- Прочие затраты составят 12 000 у.е. в месяц и будут оплачиваться ежемесячно равными частями в конце каждого месяца.
- Оборудование для производства мебели будет приобретено в январе за 90 000 у.е. с оплатой в рассрочку в течение 9 месяцев. Амортизация оборудования составит 15 % в год.
- В январе месяце при открытии фабрики собственниками был оплачен уставный капитал в размере 70 000 у.е.

Вам как руководителю финансово-экономической службы компании поручили следующие задачи:

- определить экономическую рентабельность бизнеса (рентабельность активов) в течение первых шести месяцев (необходимо дать интерпретацию значения);
  - определить порог рентабельности бизнеса (необходимо дать интерпретацию значения);
- 77 • подготовить бюджет доходов и расходов, а также бюджет движения денежных средств;
- подготовить прогноз баланса.

В ходе выполнения поручений Вы обнаружили, что Ваша компания не может работать в данной модели бизнеса из-за нехватки денежных средств. Вам предстоит довести данную проблему до собственников, предварительно Вы провели переговоры с коммерческой службой и с банком и обладаете следующей информацией:

- коммерческая служба может продавать без отсрочки оплаты за готовую продукцию (т.е. покупатели будут оплачивать продукцию в момент отгрузки), однако это неизбежно приведет к снижению выручки на 28 %;
- банк готов предоставить кредит под 25 % годовых сроком на 3 года с ежемесячной выплатой процентов и основного долга.



Необходимо объяснить собственнику предприятия, почему при кажущейся привлекательности бизнеса предприятию не хватает денежных средств, предложит пути выхода из сложившейся ситуации и доказать предложенные мероприятия расчетами. Высказать руководителю свое мнение об обоих путях функционирования предприятия с позиции достижения стратегических целей, с позиции прибыльности, с позиции финансовой устойчивости и ликвидности бизнеса. Выбрать правильный, по Вашему мнению, вариант развития бизнеса

#### **Вопросы к экзамену по дисциплине «Тактическое планирование и бюджетирование»:**

1. Анализ «Затраты - объем – прибыль»
2. Бюджет движения денежных средств.
3. Бюджет доходов и расходов.
4. Бюджет запасов.
5. Бюджет затрат труда.
6. Бюджет материальных затрат.
7. Бюджет продаж.
8. Бюджет производства.
9. Виды бюджетов.
10. Виды планирования и их характеристики
11. Методы распределения косвенных затрат.
12. Методы калькулирования себестоимости.
13. Методы планирования.
14. Операционные бюджеты предприятия и порядок их составления.
15. Основные принципы планирования 16. Планирование бюджета рабочего времени.
17. Планирование маркетинга.
18. Планирование потребности в материальных ресурсах.
19. Планирование потребности в трудовых ресурсах
20. Планирование производственной мощности.
21. Планирование производственной программы
22. Планирование сбыта.
23. Планирование фонда оплаты труда персонала
24. Показатели производительности труда.
25. Понятие и классификация затрат
26. Прибыль: сущность, виды. Планирование прибыли.
27. Производственные факторы и резервы роста производительности труда.
28. Системы учета затрат
29. Структура тактического плана.
30. Сущность и виды рентабельности. Планирование рентабельности.
31. Сущность и назначение бюджетирования.
32. Сущность и функции планирования.
33. Финансовые бюджеты предприятия и порядок их составления.
34. Формы и системы оплаты труда.

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

##### *а) основная литература*

1. Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров; под ред. В.Н. Незамайкина. — М.: Вузовский учебник: НИЦ

ИНФРА-М, 2017. - 96 с. – ( Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=761324>

2. Камышанов П.И. Финансовый и управленческий учет и анализ: учебник / П.И. Камышанов, А.П. Камышанов. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 592 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). – ( Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа::  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=535217>

3. Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. - М.: НИЦ Инфра-М, 2016. - 425 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). – ( Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа:: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=547968>

*б) дополнительная литература*

1. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. - 4-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – ( Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа:: <http://znanium.com/bookread2.php?book=426964>

2. Маевская Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: монография / Е.Б. Маевская. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 108 с. — (Научная мысль). – ( Доступно в ЭБС «Знаниум», режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=908520>

3. Керимов, В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник для бакалавров / В.Э. Керимов. — 8-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 384 с. - Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=512015>

4. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=504522>

5. Планирование на предприятии: Учебник / Э.А. Афитов. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2015. - 344 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - Режим доступа:  
<http://znanium.com/bookread2.php?book=483207>

*в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы*

1. Литература для студента <http://www.libsib.ru/etika/etika-delovogo-obscheniya/vse-stranitsi>
2. Портал «Гуманитарное образование» <http://www.humanities.edu.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
4. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
5. Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/>
6. Операционная система Microsoft Windows
7. Пакет прикладных программ Microsoft Office
8. Правовая система «Консультант плюс»
9. Правовая система «Гарант»

**Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Информационные технологии используются для представления информации, выдачи рекомендаций и консультирования по оперативным вопросам (электронная почта), также используются мультимедиа-средства (ноутбук, проектор).

В качестве образовательных технологий при изучении дисциплины используются мультимедийные технологии, современные пакеты программных продуктов.

Реализация программы предполагает наличие лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения:

- система «Консультант плюс»,
- система «Гарант».

В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.

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

Реализация программы предполагает наличие:

- аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым оборудованием;
- компьютерного класса, имеющего компьютеры, объединенные сетью с выходом в Интернет;
- лицензионного (операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office) и свободно распространяемого программного обеспечения.

В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.

Доступ к электронным информационным ресурсам осуществляется в компьютерном классе и библиотеке филиала.

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Помещения представляют собой аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: лекционные аудитории (оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, и имеющие выход в сеть Интернет), помещения для проведения семинарских и практических занятий (оборудованные учебной мебелью), библиотеку (имеющую рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

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 ВО ННГУ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

**Автор:** к.э.н., Осколков И.М.

**Заведующий кафедрой** экономики и права к.э.н., доцент Ягунова Н.А.

Программа одобрена на заседании учебно-методической комиссии Павловского филиала ННГУ протокол № 3 от 24.05.2023

