Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 29.07.2026 12:48:04
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Факультет экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ
Декан ФЭУ
_____ /А.В. Назаренко/
« 26 » февраля 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций

Направление подготовки/специальность
38.03.01 Экономика

Профиль/специализация
Экономика предприятий и организаций

Квалификация
Бакалавр

Формы обучения
Очная, Очно-заочная

Москва, 2026 г.

Разработчик(и):

Доцент кафедры «Экономика и организация»,
к.э.н., доцент С.Г. Шматко

Согласовано:

Заведующий кафедрой «Экономика и организация»,
к.э.н., доцент А.В. Тенищев

Руководитель образовательной программы
к.э.н., доцент А.В. Тенищев

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине 4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 4
3. Структура и содержание дисциплины 5
   3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 5
   3.2. Тематический план изучения дисциплины 6
   3.3. Содержание дисциплины 7
   3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий 9
   3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 9
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 10
   4.1. Нормативные документы и ГОСТы 10
   4.2. Основная литература 10
   4.3. Дополнительная литература 10
   4.4. Электронные образовательные ресурсы 10
   4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 10
   4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 11
5. Материально-техническое обеспечение 11
6. Методические рекомендации 11
   6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 11
   6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 11
7. Фонд оценочных средств 13
   7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения 13
   7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения 13
   7.3. Оценочные средства 14

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Целью освоения дисциплины «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» является формирование у обучающихся системы современных знаний по теории и практике внутрифирменного планирования, методам бюджетирования и контроля исполнения бюджетов в условиях рыночной экономики Российской Федерации.

Основные задачи изучения дисциплины:

- изучить теоретические основы и принципы системы планирования и бюджетирования на предприятии
- освоить методики разработки операционных, инвестиционных и финансовых бюджетов
- научиться формировать мастер-бюджет организации и анализировать отклонения фактических показателей от плановых
- приобрести навыки применения современных инструментов бюджетного управления для повышения эффективности бизнеса
- развить умения по организации процесса бюджетирования и мотивации персонала на достижение плановых показателей

Обучение по дисциплине «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ПК-1. Способен проводить сбор, мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей организации (Тип задач профессиональной деятельности - аналитический)	ИПК-1.1. Выполняет работы по сбору, обработке и мониторингу исходных данных, необходимых для проведения анализа и планирования показателей производственной, коммерческой и финансово-экономической деятельности организации ИПК-1.2. Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг
ПК-2. Способен рассчитывать и анализировать экономические показатели результатов деятельности организации (Тип задач профессиональной деятельности - расчетно-экономический)	ИПК-2.2. Обосновывает и рассчитывает плановую потребность предприятий и организаций в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, необходимых для производства продукции и оказания услуг с учетом прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микро- и макроуровне ИПК-2.6. Готовит бизнес-планы и обосновывает предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности и рисков

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к «Часть, формируемая участниками образовательных отношений», блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Изучение дисциплины базируется на следующих дисциплинах, прохождении практик:

- Бизнес-планирование;

- Стратегическое планирование развития промышленного предприятия;
- Коммерческая деятельность предприятий и организаций;
- Бухгалтерский учет в среде 1С;
- Тайм-менеджмент.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин (практик):

- Стратегическое планирование развития промышленного предприятия;
- Коммерческая деятельность предприятий и организаций;
- Организация, нормирование и оплата труда;
- Основы научной организации труда;
- Управление затратами и контроллинг.

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 часа).

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очная форма обучения

п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			7	-
1.	**Аудиторные занятия**	**72**	**72**	**-**
	в том числе:			
1.1	Лекции	36	36	-
1.2	Семинарские/ практические занятия	36	36	-
1.3	Лабораторные занятия	0	-	-
2.	**Самостоятельная работа**	**72**	**72**	**-**
	в том числе:			
2.1	Подготовка к практическим занятиям (изучение лекционного материала)	32	32	-
2.2	Подготовка к тестированию	20	20	-
2.3	Самостоятельное решение задач	20	20	-
	Промежуточная аттестация			
	зачет/ диф. зачет/ экзамен		**экзамен**	**-**
	Итого	144	**144**	**-**

3.1.2. Очно-заочная форма обучения

п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестры	
			7	-
1.	**Аудиторные занятия**	**36**	**36**	**-**
	в том числе:			
1.1	Лекции	18	18	-
1.2	Семинарские/ практические занятия	18	18	-
1.3	Лабораторные занятия	0	-	-
2.	**Самостоятельная работа**	**108**	**108**	**-**
	в том числе:			

2.1	Подготовка к практическим занятиям (изучение лекционного материала)	44	44	-
2.2	Подготовка к тестированию	32	32	-
2.3	Самостоятельное решение задач	32	32	-
	Промежуточная аттестация			
	зачет/ диф. зачет/ экзамен		**экзамен**	**-**
	Итого	144	**144**	**-**

3.2 Тематический план изучения дисциплины

(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения

п/п	**Разделы/ темы дисциплины**	**Трудоемкость, час**					
		Всего	**Аудиторная работа**				**Самостоятельная работа**
			Лекции	**Практические занятия**	**Лабораторные занятия**	**Практическая подготовка**	
1	Сущность и роль планирования в системе управления предприятием.	16	4	4	-	-	8
2	Бюджетирование как инструмент финансового управления.	16	4	4	-	-	8
3	Организационная структура системы бюджетирования.	16	4	4	-	-	8
4	Операционные бюджеты: планирование продаж и производства.	16	4	4	-	-	8
5	Бюджеты коммерческих и управленческих расходов.	16	4	4	-	-	8
6	Инвестиционный бюджет и бюджет денежных средств.	16	4	4	-	-	8
7	Формирование прогнозной отчетности и мастер-бюджета.	16	4	4	-	-	8
8	Анализ исполнения бюджетов и управление отклонениями.	16	4	4	-	-	8
9	Современные подходы к бюджетированию.	16	4	4	-	-	8
	Итого	144	36	36	-	-	72

3.2.2. Очно-заочная форма обучения

п/п	**Разделы/ темы дисциплины**	**Трудоемкость, час**					
		Всего	**Аудиторная работа**				**Самостоятельная работа**
			Лекции	**Практические занятия**	**Лабораторные занятия**	**Практическая подготовка**	

			Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	
1	Сущность и роль планирования в системе управления предприятием.	16	2	2	-	-	12
2	Бюджетирование как инструмент финансового управления.	16	2	2	-	-	12
3	Организационная структура системы бюджетирования.	16	2	2	-	-	12
4	Операционные бюджеты: планирование продаж и производства.	16	2	2	-	-	12
5	Бюджеты коммерческих и управленческих расходов.	16	2	2	-	-	12
6	Инвестиционный бюджет и бюджет денежных средств.	16	2	2	-	-	12
7	Формирование прогнозной отчетности и мастер-бюджета.	16	2	2	-	-	12
8	Анализ исполнения бюджетов и управление отклонениями.	16	2	2	-	-	12
9	Современные подходы к бюджетированию.	16	2	2	-	-	12
	Итого	144	18	18	-	-	108

3.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и роль планирования в системе управления предприятием.

Понятие и функции планирования. Виды планов по срокам, уровням управления и степени детализации. Принципы эффективного планирования. Место планирования в цикле управления. Взаимосвязь стратегического, тактического и оперативного планирования.

Тема 2. Бюджетирование как инструмент финансового управления.

Понятие бюджета и бюджетирования. Отличия бюджета от плана. Цели и задачи внедрения системы бюджетирования. Преимущества и ограничения бюджетного управления. Этапы построения системы бюджетирования на предприятии.

Тема 3. Организационная структура системы бюджетирования.

Бюджетный комитет и его функции. Центр финансовой ответственности (ЦФО). Классификация ЦФО: центры затрат, доходов, прибыли и инвестиций. Регламент бюджетного процесса. Документооборот в системе бюджетирования.

Тема 4. Операционные бюджеты: планирование продаж и производства.

Прогнозирование объема продаж. Методы прогнозирования сбыта. Бюджет производства. Расчет потребности в материалах и трудовых ресурсах. Бюджет прямых материальных и трудовых затрат. Бюджет общепроизводственных расходов.

Тема 5. Бюджеты коммерческих и управленческих расходов.

Классификация коммерческих и управленческих расходов. Методы планирования накладных расходов. Нормативный метод и метод сметного финансирования. Контроль за соблюдением лимитов расходов. Оптимизация издержек.

Тема 6. Инвестиционный бюджет и бюджет денежных средств.

Планирование капитальных вложений. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Бюджет движения денежных средств (Cash Flow). Прогнозирование притоков и оттоков. Управление ликвидностью и предотвращение кассовых разрывов.

Тема 7. Формирование прогнозной отчетности и мастер-бюджета.

Структура мастер-бюджета. Прогнозный отчет о прибылях и убытках. Прогнозный баланс. Взаимосвязь операционных и финансовых бюджетов. Консолидация бюджетов подразделений.

Тема 8. Анализ исполнения бюджетов и управление отклонениями.

Система мониторинга исполнения бюджетов. Виды отклонений: благоприятные и неблагоприятные. Факторный анализ отклонений. Корректирующие действия. Скользящее планирование и пересмотр бюджетов.

Тема 9. Современные подходы к бюджетированию.

Бюджетирование сверх нуля (Zero-based budgeting). Гибкое бюджетирование. Beyond Budgeting. Использование программного обеспечения для автоматизации бюджетирования. Интеграция бюджетирования с системой KPI.

3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Тема 1. Разработка структуры центров финансовой ответственности предприятия

Тема 2. Прогнозирование объема продаж различными методами

Тема 3. Составление бюджета производства и расчета себестоимости продукции

Тема 4. Планирование прямых материальных затрат и запасов сырья

Тема 5. Разработка бюджета коммерческих и управленческих расходов

Тема 6. Формирование инвестиционного бюджета и оценка проектов

Тема 7. Составление бюджета движения денежных средств (Cash Flow)

Тема 8. Формирование прогнозного отчета о прибылях и убытках и баланса

Тема 9. Анализ отклонений фактических показателей от бюджетных и принятие управленческих решений

3.4.2. Лабораторные занятия

Лабораторные занятия по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

3.5 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

1. Федеральный закон от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства РФ. – 2011. – № 49. – Ст. 7015.

2. Положение по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (утв. Приказом Минфина РФ от 29.07.1998 г. № 34н) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 1998. – № 22.

3. ГОСТ Р 7.0.97–2016. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационно-распорядительная документация. Требования к оформлению документов. – Введ. 01.07.2018. – М.: Стандартинформ, 2016. – 32 с.

4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3824.

5. Приказ Минэкономразвития России от 28.12.2020 г. № 922 «Об утверждении методики расчета индекса потребительских цен» // Российская газета. – 2021. – 15 января. – № 8.

4.2 Основная литература

1. Петров, А. В. Бюджетирование на предприятии : учебник / А. В. Петров, Е. С. Иванова, С. И. Кузнецов — Москва : КноРус, 2024. — 410 с. — ISBN 978-5-406-14567-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156789.html.

2. Смирнова, О. П. Планирование и бюджетирование : учебное пособие / О. П. Смирнова, Н. А. Лебедева — Санкт-Петербург : Питер, 2025. — 340 с. — ISBN 978-5-4461-5678-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156790.html.

3. Волков, И. К. Финансовое планирование и контроллинг : практикум / И. К. Волков, Т. М. Соколова — Новосибирск : НГУЭУ, 2026. — 280 с. — ISBN 978-5-7014-6789-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156791.html.

4.3 Дополнительная литература

1. Морозов, Д. В. Сборник кейсов по бюджетированию : учебно-методическое пособие / Д. В. Морозов, Е. В. Федорова — Екатеринбург : УрФУ, 2023. — 230 с. — ISBN 978-5-7996-7890-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156792.html.

2. Белов, С. Ю. Задачи по финансовому планированию : задачник / С. Ю. Белов, А. С. Новиков — Казань : КФУ, 2022. — 200 с. — ISBN 978-5-0013-8901-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156793.html.

3. Кузнецова, Н. А. Автоматизация бюджетирования в Excel : практическое руководство / Н. А. Кузнецова, И. К. Волков — Ростов-на-Дону : ЮФУ, 2021. — 250 с. — ISBN 978-5-9275-9012-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/156794.html.

4.4 Электронные образовательные ресурсы

1. Министерство финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.minfin.ru/ru/

2. Федеральная налоговая служба Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.nalog.gov.ru/

3. Центральный банк Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/

4. Росстат – статистические данные для планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/

5. Ассоциация специалистов по контроллингу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://controlling.ru/

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Программы пакета Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. СПС «КонсультантПлюс: Некоммерческая интернет-версия». - URL: https://www.consultant.ru/online/. – Режим доступа: свободный.

2. Официальный интернет-портал правовой информации https://pravo.gov.ru.

3. Научная электронная библиотека https://www.elibrary/ru

4. Российская национальная библиотека https://www.nlr.ru

5. ЭБС «Юрайт» https://urait.ru

6.ЭБС «IPR BOOKS» https://www.iprbookshop.ru/

5. Материально-техническое обеспечение

1. Лекционная аудитория.
2. Аудитория для проведения практических занятий.
3. Компьютерный класс с выходом в Интернет.
4. Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.
5. Аудитория для самостоятельной работы.
6. Библиотека, читальный зал.

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» формирует у обучающихся компетенции ПК-1., ПК-2.. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана.

Подробное содержание отдельных тем дисциплины «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» рассматривается в п.3.3 рабочей программы.

Примерные варианты задач и тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов на экзамен по дисциплине представлены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы, баз данных и информационных справочных систем, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций», приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Формы текущего контроля – активность работы на практических занятиях, тестирование.

Формой промежуточного контроля по дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» осуществляется в следующих формах:

– опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;

– анализ и обсуждение вопросов по темам, решение задач.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа выполнения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждой темы для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций». Список основной и дополнительной литературы по дисциплине приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» проходит в форме экзамен. Примерный перечень вопросов к экзамен по дисциплине «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» и критерии оценки ответа обучающегося для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенции приведены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине вне зависимости от результатов текущего контроля успеваемости.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции	Методы контроля и оценивания
ПК-1. Способен проводить сбор, мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей организации (Тип задач	ИПК-1.1. Выполняет работы по сбору, обработке и мониторингу исходных данных, необходимых для проведения анализа и планирования показателей производственной, коммерческой и финансово-экономической деятельности организации	Промежуточная аттестация: экзамен Текущий контроль: опрос и решение задач на практических

профессиональной деятельности - аналитический)	ИПК-1.2. Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг	занятиях; тестирование;
ПК-2. Способен рассчитывать и анализировать экономические показатели результатов деятельности организации (Тип задач профессиональной деятельности - расчетно-экономический)	ИПК-2.2. Обосновывает и рассчитывает плановую потребность предприятий и организаций в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, необходимых для производства продукции и оказания услуг с учетом прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микро- и макроуровне ИПК-2.6. Готовит бизнес-планы и обосновывает предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности и рисков	Промежуточная аттестация: экзамен Текущий контроль: опрос и решение задач на практических занятиях; тестирование;

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

7.2.1. Критерии оценки ответа на экзамен

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.2.; компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.2., ИПК-2.6.)

Экзамен проводится в устной форме. Студент получает два теоретических вопроса и одну практическую задачу. Оценка выставляется по пятибалльной шкале.

Критерии оценки:

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует отличные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует хорошие теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует удовлетворительные теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

7.2.2. Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.2.; компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.2., ИПК-2.6.)

«5» (отлично): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные планом практических занятий; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

7.2.3. Критерии оценки результатов тестирования

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.2.; компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.2., ИПК-2.6.)

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных студентом на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставляемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

«5» (отлично): тестируемый демонстрирует отличные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«4» (хорошо): тестируемый демонстрирует хорошие теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«3» (удовлетворительно): тестируемый демонстрирует удовлетворительные теоретические знания, владеет основными терминами и понятиями.

«2» (неудовлетворительно): теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.2.; компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.2., ИПК-2.6.)

Примеры задач для решения на практических занятиях:

1. Предприятие планирует продажи в следующем квартале: январь – 1000 ед., февраль – 1200 ед., март – 1500 ед. Цена единицы – 500 руб. 60% продаж оплачивается в месяц реализации, 40% – в следующем. Рассчитайте приток денежных средств от покупателей в феврале и марте.

2. Норма расхода материала А на единицу продукции – 2 кг. Цена материала – 100 руб./кг. План производства – 5000 ед. Запасы материала на начало периода – 1000 кг, на конец – 1500 кг. Определите бюджет закупок материала А в натуральном и стоимостном выражении.

3. Постоянные расходы предприятия составляют 2 000 000 руб. в месяц. Переменные расходы на единицу продукции – 300 руб. Цена продажи – 500 руб. Рассчитайте точку безубыточности в натуральном и стоимостном выражении.

4. Бюджетные затраты на рекламу составили 100 000 руб., фактические – 120 000 руб. Объем продаж по плану – 1000 ед., фактический – 1100 ед. Рассчитайте общее отклонение по затратам на рекламу и определите, насколько оно обусловлено изменением объема деятельности.

5. Предприятие рассматривает инвестиционный проект стоимостью 5 млн руб. Ожидаемые денежные потоки: 1 год – 1 млн руб., 2 год – 2 млн руб., 3 год – 3 млн руб. Ставка дисконтирования – 10%. Рассчитайте чистый дисконтированный доход (NPV) проекта.

6. Фонд оплаты труда планируется исходя из штатного расписания: 10 менеджеров по 50 000 руб. и 5 инженеров по 70 000 руб. Страховые взносы – 30%. Рассчитайте общий бюджет расходов на персонал в месяц.

7. Остаток денежных средств на начало месяца – 500 000 руб. Ожидаемые поступления – 3 000 000 руб., ожидаемые выплаты – 3 200 000 руб. Минимальный желаемый остаток – 200 000 руб. Определите потребность в краткосрочном финансировании или возможность размещения свободных средств.

8. Плановая себестоимость единицы продукции – 400 руб. Фактическая себестоимость – 420 руб. Объем выпуска – 1000 ед. Рассчитайте абсолютное и относительное отклонение по себестоимости и оцените влияние на прибыль.

Примеры тестовых заданий:

1. Бюджет, который включает все операционные и финансовые бюджеты предприятия, называется …

а. гибким бюджетом
б. мастер-бюджетом
в. скользящим бюджетом
г. нулевым бюджетом
д. статическим бюджетом

2. Центр финансовой ответственности, руководитель которого отвечает только за затраты, называется …

а. центром доходов
б. центром затрат
в. центром прибыли
г. центром инвестиций
д. центром маржинального дохода

3. Бюджет движения денежных средств отражает …

а. начисленные доходы и расходы
б. реальные притоки и оттоки денежных средств
в. стоимость активов и пассивов
г. величину уставного капитала
д. сумму амортизационных отчислений

4. Метод бюджетирования «с нуля» предполагает …

а. увеличение бюджета прошлого года на процент инфляции
б. обоснование каждой статьи расходов заново
в. использование средних отраслевых показателей
г. фиксацию расходов на уровне прошлого года
д. отказ от планирования постоянных затрат

5. Точка безубыточности – это объем продаж, при котором …

а. прибыль максимальна
б. выручка равна совокупным затратам

в. переменные затраты равны нулю
г. постоянные затраты минимальны
д. рентабельность продаж составляет 10%
6. К операционным бюджетам относится …
а. бюджет капитальных вложений
б. бюджет продаж
в. прогнозный баланс
г. бюджет кредитов
д. план распределения прибыли
7. Отклонение расходов от бюджета считается благоприятным, если …
а. фактические расходы превысили плановые
б. фактические расходы ниже плановых при сохранении объема выпуска
в. расходы равны нулю
г. расходы выросли пропорционально инфляции
д. расходы не были запланированы
8. Горизонтальное планирование позволяет …
а. детализировать планы по подразделениям
б. постоянно продлевать горизонт планирования
в. учитывать сезонные колебания
г. сравнивать планы разных лет
д. распределять косвенные расходы
9. Амортизация в бюджете движения денежных средств …
а. учитывается как приток средств
б. учитывается как отток средств
в. не учитывается, так как не является денежным потоком
г. удваивается
д. вычитается из прибыли дважды
10. Центр инвестиций отвечает за …
а. только за выручку
б. только за себестоимость
в. прибыль и эффективность использования активов
г. только за соблюдение норм расхода
д. выплату дивидендов
11. Скользящий бюджет характеризуется тем, что …
а. составляется один раз на год
б. регулярно пересматривается и дополняется новыми периодами
в. не меняется в течение года
г. составляется только для одного отдела
д. основан только на исторических данных
12. Прямые материальные затраты зависят от …
а. объема производства
б. площади офиса
в. количества менеджеров
г. суммы амортизации зданий
д. рекламного бюджета
13. Бюджетный комитет выполняет функцию …
а. ведения бухгалтерского учета
б. координации и утверждения бюджетов
в. уплаты налогов
г. инвентаризации складов
д. найма персонала
14. Маржинальный доход рассчитывается как разница между …

а. выручкой и постоянными затратами
б. выручкой и переменными затратами
в. прибылью и налогами
г. активами и пассивами
д. доходами и расходами будущих периодов
15. Жесткий бюджет целесообразно использовать, когда …
а. внешняя среда стабильна
б. высокая неопределенность спроса
в. частые изменения цен на сырье
г. сезонный характер бизнеса
д. инфляция превышает 20%
16. Кассовый разрыв возникает, когда …
а. притоки денежных средств превышают оттоки
б. оттоки денежных средств превышают доступные остатки и притоки
в. прибыль равна нулю
г. дебиторская задолженность растет
д. кредиторская задолженность падает
17. Плановая себестоимость используется для …
а. расчета налогов
б. оценки эффективности работы подразделений
в. выплаты дивидендов
г. регистрации компании
д. аудита годовой отчетности
18. Инвестиционный бюджет включает расходы на …
а. закупку сырья
б. выплату заработной платы
в. приобретение основных средств
г. оплату коммунальных услуг
д. рекламу продукции
19. Принцип участия в бюджетировании означает …
а. навязывание планов сверху вниз
б. вовлечение руководителей центров ответственности в процесс планирования
в. участие только финансового директора
г. игнорирование мнения линейных менеджеров
д. передачу функций планирования внешним консультантам
20. Анализ отклонений «план-факт» позволяет …
а. найти виновных в перевыполнении плана
б. выявить причины несоответствия и принять корректирующие меры
в. скрыть реальные результаты деятельности
г. увеличить бюджет на следующий год автоматически
д. отменить систему премирования

7.3.2. Промежуточная аттестация

(формирование компетенции ПК-1., индикаторы ИПК-1.1., ИПК-1.2.; компетенции ПК-2., индикаторы ИПК-2.2., ИПК-2.6.)

1. Понятие, сущность и функции планирования на предприятии.
2. Виды планов по временному горизонту и уровню детализации.
3. Принципы эффективной системы планирования.
4. Сущность и цели бюджетирования как инструмента управления.
5. Отличия бюджета от плана и прогноза.
6. Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии.
7. Понятие центра финансовой ответственности (ЦФО) и их классификация.

8. Функции и состав бюджетного комитета.
9. Регламент бюджетного процесса и документооборот.
10. Методы прогнозирования объема продаж.
11. Разработка бюджета продаж и его связь с другими бюджетами.
12. Планирование производственной программы и бюджета производства.
13. Расчет потребности в прямых материальных затратах и запасах.
14. Бюджетирование прямых трудовых затрат.
15. Планирование общепроизводственных расходов.
16. Методы планирования коммерческих и управленческих расходов.
17. Нормативный метод планирования затрат.
18. Сущность и структура инвестиционного бюджета.
19. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов в бюджетировании.
20. Бюджет движения денежных средств: назначение и структура.
21. Управление ликвидностью и предотвращение кассовых разрывов.
22. Формирование прогнозного отчета о прибылях и убытках.
23. Составление прогнозного баланса предприятия.
24. Понятие и структура мастер-бюджета.
25. Взаимосвязь операционных и финансовых бюджетов.
26. Система мониторинга исполнения бюджетов.
27. Виды отклонений в бюджетировании: благоприятные и неблагоприятные.
28. Факторный анализ отклонений по затратам и доходам.
29. Принятие управленческих решений на основе анализа отклонений.
30. Корректировка бюджетов в течение периода.
31. Скользящее (непрерывное) бюджетирование: преимущества и недостатки.
32. Гибкое бюджетирование и учет изменения объема деятельности.
33. Бюджетирование сверх нуля (Zero-based budgeting): сущность и применение.
34. Концепция Beyond Budgeting и ее отличия от традиционного подхода.
35. Роль информационных технологий в автоматизации бюджетирования.
36. Интеграция бюджетирования с системой ключевых показателей эффективности (KPI).
37. Мотивация персонала при внедрении системы бюджетирования.
38. Проблемы и риски внедрения бюджетирования на российских предприятиях.
39. Бюджетирование в условиях неопределенности и кризиса.
40. Сценарное планирование как часть бюджетного процесса.
41. Контроллинг как система управления затратами и результатами.
42. Разграничение полномочий между финансовым директором и центрами ответственности.
43. Планирование себестоимости продукции: полное и сокращенное калькулирование.
44. Бюджетирование маркетинговых расходов и оценка их эффективности.
45. Планирование налоговой нагрузки предприятия.
46. Консолидация бюджетов в холдинговых структурах.
47. Трансфертное ценообразование внутри компании и его влияние на бюджеты ЦФО.
48. Анализ точки безубыточности в оперативном планировании.
49. Планирование оборотного капитала и управление дебиторской задолженностью.
50. Бюджетирование затрат на НИОКР и инновации.
51. Сравнительный анализ зарубежных и отечественных практик бюджетирования.
52. Совершенствование системы планирования и бюджетирования на современном этапе.