Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 03.09.2025 12:04:25
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/

«27» февраля 2025

# 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, 2025 г.

**Разработчик(и):**

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

С.А. Бескоровайная

**Согласовано:**

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

А.В. Тенищев

Руководитель образовательной программы
д.э.н., профессор

В.В. Куренная

# 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 ..... 8
3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий ..... 9
3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) ..... 10
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение ..... 10
4.1. Нормативные документы и ГОСТы ..... 10
4.2. Основная литература ..... 10
4.3. Дополнительная литература ..... 11
4.4. Электронные образовательные ресурсы ..... 11
4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение ..... 11
4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы ..... 11
5. Материально-техническое обеспечение ..... 11
6. Методические рекомендации ..... 12
6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения ..... 12
6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ..... 12
7. Фонд оценочных средств ..... 14
7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения ..... 14
7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения ..... 14
7.3. Оценочные средства ..... 16

## 1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

**Целью** освоения учебной дисциплины «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» является формирование теоретических основ, навыков организации и практики осуществления процесса планирования и бюджетирования в на предприятиях и в организациях, важных для подготовки экономиста, в соответствии с требованиями профессиональных стандартов и ФГОС ВО по направлению 38.03.01 «Экономика».

Основные **задачи** изучения дисциплины:

– получение представления о планировании и бюджетировании деятельности на предприятиях и в организациях.

– приобретение навыков применения методов и приемов планирования и бюджетирования;

– получение представления о способах увеличения результативности и качества управления финансами организаций посредством планирования и бюджетирования деятельности.

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 проф. 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<br>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<br>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 части, формируемой участниками образовательных отношений, блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Изучение дисциплины базируется на следующих дисциплинах, прохождении практик:

- Экономика предприятий и организаций;
- Экономический анализ;
- Финансы предприятий и организаций;
- Бизнес-планирование;
- Стратегическое планирование развития промышленного предприятия;
- Бухгалтерский учет и отчетность.

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

- Коммерческая деятельность предприятий и организаций;
- Преддипломная практика.

## 3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единицы (216 часа).

### 3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очная форма обучения

| п/п | Вид учебной работы | Количество часов | Семестры | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 7 | 8 |
| **1.** | **Аудиторные занятия** | **72** | **36** | **36** |
| | в том числе: | | | |
| 1.1 | Лекции | 36 | 18 | 18 |
| 1.2 | Семинарские/ практические занятия | 36 | 18 | 18 |
| 1.3 | Лабораторные занятия | - | - | - |
| **2.** | **Самостоятельная работа** | **144** | **72** | **72** |
| | в том числе: | | | |
| 2.1 | Подготовка к практическим занятиям (изучение лекционного материала) | 72 | 36 | 36 |
| 2.2 | Подготовка к тестированию | 36 | 18 | 18 |
| 2.3 | Самостоятельное решение задач | 36 | 18 | 18 |
| | **Промежуточная аттестация** | | | |
| | зачет/ диф. зачет/ экзамен | | **Диф. зачет** | **Экзамен** |
| | **Итого** | **216** | **216** | **-** |

3.1.2. Очно-заочная форма обучения

| п/п | Вид учебной работы | Количество часов | Семестры | |
|---|---|---|---|---|
| | | | 7 | 8 |
| **1.** | **Аудиторные занятия** | **72** | **36** | **36** |
| | в том числе: | | | |
| 1.1 | Лекции | 36 | 18 | 18 |
| 1.2 | Семинарские/ практические занятия | 36 | 18 | 18 |
| 1.3 | Лабораторные занятия | - | - | - |
| **2.** | **Самостоятельная работа** | **144** | **72** | **72** |
| | в том числе: | | | |
| 2.1 | Подготовка к практическим занятиям (изучение лекционного материала) | 72 | 36 | 36 |
| 2.2 | Подготовка к тестированию | 36 | 18 | 18 |
| 2.3 | Самостоятельное решение задач | 36 | 18 | 18 |
| | **Промежуточная аттестация** | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | зачет/ диф. зачет/ экзамен | | **Диф. зачет** | **Экзамен** |
| | **Итого** | **216** | **216** | **-** |

## 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. | Теоретические основы планирования | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 2. | Стратегическое планирование деятельности предприятий и организаций | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 3. | Среднесрочное (годовое) планирование | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 4. | Оперативно-календарное планирование | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 5. | Организация бизнес-планирования на предприятии | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 6. | Планирование инвестиций | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 7. | Налоговое планирование | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 8. | Планирование внешнеэкономической деятельности | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 9. | ERP-системы планирования и управления бизнесом | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 10. | Бюджетирование: цели, задачи, инструменты и принципы. Концепция и преимущества бюджетного управления | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 11. | Алгоритм построения системы бюджетирования в организации | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 12. | Методические основы построения системы бюджетирования в организациях: группа функциональных бюджетов | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 13. | Методические основы построения системы бюджетирования в организациях: группа финансовых бюджетов | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 14. | Порядок разработки финансовой структуры организации | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 15. | Отражение в финансовой структуре бизнес-направлений. Основные модели бюджетирования | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 16. | Роль бюджетного контролера в процессе бюджетирования. Отражение в бюджетах специфики производственных процессов | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 17. | Особенности формирования основных бюджетов. Анализ их исполнения. | 12 | 2 | 2 | | | 8 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Вопросы составления отчетности об исполнении бюджетов | | | | | | |
| 18. | Автоматизация процесса бюджетирования на предприятиях и в организациях | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| | **Итого** | **216** | **36** | **36** | **-** | **-** | **144** |

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** | |
| 1. | Теоретические основы планирования | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 2. | Стратегическое планирование деятельности предприятий и организаций | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 3. | Среднесрочное (годовое) планирование | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 4. | Оперативно-календарное планирование | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 5. | Организация бизнес-планирования на предприятии | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 6. | Планирование инвестиций | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 7. | Налоговое планирование | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 8. | Планирование внешнеэкономической деятельности | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 9. | ERP-системы планирования и управления бизнесом | 12 | 2 | 2 | - | - | 8 |
| 10. | Бюджетирование: цели, задачи, инструменты и принципы. Концепция и преимущества бюджетного управления | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 11. | Алгоритм построения системы бюджетирования в организации | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 12. | Методические основы построения системы бюджетирования в организациях: группа функциональных бюджетов | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 13. | Методические основы построения системы бюджетирования в организациях: группа финансовых бюджетов | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 14. | Порядок разработки финансовой структуры организации | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 15. | Отражение в финансовой структуре бизнес-направлений. Основные модели бюджетирования | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 16. | Роль бюджетного контролера в процессе бюджетирования. Отражение в бюджетах специфики производственных процессов | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| 17. | Особенности формирования основных бюджетов. Анализ их исполнения. | 12 | 2 | 2 | | | 8 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Вопросы составления отчетности об исполнении бюджетов | | | | | | |
| 18. | Автоматизация процесса бюджетирования на предприятиях и в организациях | 12 | 2 | 2 | | | 8 |
| | **Итого** | **216** | **36** | **36** | **-** | **-** | **144** |

## 3.3 Содержание дисциплины

**Тема 1. Теоретические основы планирования**

Предмет, объект, цели и задачи планирования. Объективные теоретические основы планирования. Система планирования на предприятии и в организации. Методы, используемые для планирования деятельности фирмы. Принципы планирования.

**Тема 2. Стратегическое планирование деятельности предприятий и организаций**

Понятие стратегии. Характеристики планирования. Сущность и этапы стратегического планирования. Разновидности стратегий. Процесс разработки стратегического плана.

**Тема 3. Среднесрочное (годовое) планирование**

Содержание и функции среднесрочного (годового) планирования. Структура и основные разделы среднесрочного плана предприятия. Методы расчета производственной мощности. Основные показатели использования мощностей. Основные показатели производственной программы. Понятие персонала и кадрового состава предприятия. План организационно-технического развития. Планирование технического развития. План по труду и персоналу. Планирование фона оплаты труда. Планирование материально-технического обеспечения предприятия. Планирование себестоимости продукции и издержек производства. Финансовый план.

**Тема 4. Оперативно-календарное планирование**

Содержание, задачи и виды оперативно-календарного планирования. Этапы оперативно-календарного планирования. Оперативно-календарное планирование единичного производства. Системы оперативно-календарного планирования в серийном производстве. Системы оперативно-календарного планирования в массовом производстве.

**Тема 5. Организация бизнес-планирования на предприятии**

Задачи и процедура бизнес-планирования. Методика разработки бизнес-плана инвестиционного проекта. Бизнес-план финансового оздоровления предприятия.

**Тема 6. Планирование инвестиций**

Цель и задачи инвестиционного планирования. Информационная база для разработка инвестиционного плана. Процесс разработки инвестиционного плана. Содержание инвестиционного плана. Методы оценки и отбора инвестиционных проектов для включения в инвестиционный план. Анализ и оценка исполнения инвестиционного плана.

**Тема 7. Налоговое планирование**

Роль и задачи налогового планирования на предприятии. Этапы и организация налогового планирования. Разработка налогового плана

**Тема 8. Планирование внешнеэкономической деятельности**

Нормативно-правовые акты, регламентирующие планирование внешнеэкономической деятельности на предприятии. Структура внешнеторгового контракта.

**Тема 9. ERP-системы планирования и управления бизнесом**

Концепция ERP. Понятие и сущность ERP-системы. История развития ERP-систем. Основные модули и функции современных ERP-систем. Особенности внедрения ERP-систем: преимущества и недостатки.

**Тема 10. Бюджетирование: цели, задачи, инструменты и принципы. Концепция и преимущества бюджетного управления**

Понятие бюджета и бюджетного управления. Предмет, объект, цели и задачи бюджетирования. Концепция бюджетного управления. Принципы бюджетирования. Функции бюджетирования. Инструменты бюджетирования. Виды бюджетов.

**Тема 11. Алгоритм построения системы бюджетирования в организации**

Компоненты инфраструктуру бюджетирования. Фазы бюджетирования. Бюджетный цикл. Условия функционирования системы бюджетирования. Система управления бюджетированием. Этапы внедрения системы бюджетирования. Уровни управления бюджетным процессом. Система контроля за бюджетным процессом. Анализ отклонений. Ответственность при постановке бюджетного процесса.

**Тема 12. Методические основы построения системы бюджетирования в организациях: группа функциональных бюджетов**

Бюджеты функциональной группы. Бюджет продаж. Виды аналитики, которые должны быть представлены в бюджете продаж. Планирование выручки. Бюджет производства. Бюджет прямых материальных затрат. Бюджет закупок. Бюджет прямых затрат труда. Бюджет производственных распределяемых затрат (бюджет общепроизводственных расходов). Бюджет совокупных производственных затрат. Бюджет расходов на продажу. Бюджет управленческих расходов.

**Тема 13. Методические основы построения системы бюджетирования в организациях: группа финансовых бюджетов**

Группа финансовых бюджетов. Бюджет доходов и расходов. Инвестиционный бюджет. Бюджет движения денежных средств. Прогнозный баланс. Отчет об изменении финансового состояния. Сводный бюджет.

**Тема 14. Порядок разработки финансовой структуры организации**

Создание финансовой структуры. Понятие и виды центров финансовой ответственности. Методы формирования центров финансовой ответственности. Матрица центров ответственности. Правила построения иерархии центров ответственности.

**Тема 15. Отражение в финансовой структуре бизнес-направлений. Основные модели бюджетирования**

Критерии выделения из всей деятельности компании бизнес-направлений. Три основные бюджетные модели.

**Тема 16. Роль бюджетного контролера в процессе бюджетирования. Отражение в бюджетах специфики производственных процессов**

Бюджетный контролер и его роль в бюджетном процессе. Основные функции бюджетного контролера в процессе планирования бюджета. Отражение в бюджетах специфики производственных процессов. Выбор горизонта для производственного планирования. Взаимосвязь объемно-календарных планов и бюджетов предприятия.

**Тема 17. Особенности формирования основных бюджетов. Анализ их исполнения. Вопросы составления отчетности об исполнении бюджетов**

Алгоритм формирования бюджета доходов и расходов. Подходы к разработке бюджета денежных средств. Формирование бездефицитного бюджета движения денежных средств. Проблемы корректировки бюджетов. Разработка формы бюджета баланса. Разработка форм отчетов об исполнении бюджетов.

**Тема 18. Автоматизация процесса бюджетирования на предприятиях и в организациях**

Два подхода к автоматизации бюджетирования. Обзор программного обеспечения для автоматизации систем бюджетирования.

## 3.4 Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

### 3.4.1. Семинарские/практические занятия

Тема 1. Решение задач по применению методов, используемых для планирования деятельности фирмы

Тема 2. Решение задач по разработке стратегического плана организации

Тема 3. Решение задач по разработке среднесрочного (годового) плана

Тема 4. Решение задач по разработке оперативно-календарного плана

Тема 5. Решение задач по разработке бизнес-плана организации

Тема 6. Решение задач по разработке инвестиционного плана

Тема 7. Решение задач по разработке налогового плана

Тема 8. Решение задач по планированию внешнеэкономической деятельности на предприятии

Тема 9. Решение задач по изучению ERP-систем планирования и управления бизнесом

Тема 10. Разработка концепции бюджетного управления

Тема 11. Изучение внутренних документов по бюджетированию

Тема 12. Решение задач по разработке функциональных бюджетов

Тема 13. Решение задач по разработке финансовых бюджетов

Тема 14. Разработка финансовой структуры организации

Тема 15. Выполнение тестовых заданий по отражению в финансовой структуре бизнес-направлений

Тема 16. Выполнение тестовых заданий по отражению в бюджетах специфики производственных процессов

Тема 17. Выполнение тестовых заданий по формированию основных бюджетов

Тема 18. Изучение программных продуктов по автоматизации бюджетирования

**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

Нормативные документы и ГОСТы при изучении дисциплины не используются.

### 4.2 Основная литература

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513593 (дата обращения: 16.02.2023).

2. Внутрифирменное планирование : учебник и практикум для вузов / С. Н. Кукушкин [и др.] ; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 344 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13526-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/510544 (дата обращения: 16.02.2023).

3. Стегний, В. Н. Прогнозирование и планирование : учебник для вузов / В. Н. Стегний, Г. А. Тимофеева. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 210 с. — (Высшее образование).

— ISBN 978-5-534-14403-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/519713 (дата обращения: 16.02.2023).

### 4.3 Дополнительная литература

1. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Семь практических шагов : учебное пособие для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 205 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07602-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513594 (дата обращения: 16.02.2023).

2. Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций : учебное пособие для вузов / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 221 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11222-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/495648 (дата обращения: 16.02.2023).

3. Спиридонова, Е. А. Управление инновациями : учебник и практикум для вузов / Е. А. Спиридонова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06608-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/516365 (дата обращения: 16.02.2023).

### 4.4 Электронные образовательные ресурсы

ЭОР по дисциплине «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций» находится в разработке.

### 4.5 Дополнительные электронные образовательные ресурсы

1. Онлайн-курс «Планирование и бюджетирование в принтмедиаиндустрии» Московского политехнического университета (автор – Бескоровайная С.А.). – URL: https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=674 (дата обращения: 16.02.2023).

2. Онлайн-курс «Бюджетирование в организации» Московского политехнического университета (автор – Бескоровайная С.А.). – URL: https://online.mospolytech.ru/course/view.php?id=4694 (дата обращения: 16.02.2023).

### 4.6 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

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

### 4.7 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. СПС «КонсультантПлюс: Некоммерческая интернет-версия». - URL: http://www.consultant.ru/online/ (дата обращения: 16.02.2023). – Режим доступа: свободный.

## 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 к дифференцированному зачету и экзамену 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 являются дифференцированный зачет и экзамен, в ходе которых 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 дифференцированного зачета и экзамена. Примерный перечень вопросов к дифференцированному зачету и экзамену 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 проф. 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<br>ИПК -1.2. Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции, производимых услуг | Промежуточная аттестация: диф. зачет, экзамен<br><br>Текущий контроль: опрос и решение задач на практических 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<br>ИПК- 2.6. Готовит бизнес-планы и обосновывает предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности и рисков | Промежуточная аттестация: диф. зачет, экзамен<br><br>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 дифференцированном зачете и экзамене

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

**«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; 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; 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; ПК-2, индикаторы ИПК-2.2, ИПК-2.6)

**Примеры задач для решения на практических занятиях:**

1. Составьте макеты внутренней документации, утверждаемые в процессе постановки системы бюджетирования:

- Положение о бюджетировании.
- Положение о бюджетном комитете компании.
- Положение по бюджетному управлению и управленческому учету компании.
- Регламент проведения бюджетного комитета.

Образцы указанных документов приведены в папке задания.

2. Ответьте на вопросы:

1. Перечислите основные внутренние нормативные документы, которые должны быть утверждены в процессе постановки системы бюджетирования?
2. Каково назначение Положения по бюджетированию?
3. Каково предназначение бюджетного комитета?
4. Каков рекомендуемый состав бюджетного комитета?
5. Перечислите задачи и функции бюджетного комитета.
6. Какие документы в рамках своих полномочий получает от руководителей структурных подразделений бюджетный комитет организации?
7. Кто осуществляет контроль исполнения решений бюджетного комитета?
8. Что такое Бюджетное управление?
9. Каковы цели и задачи бюджетирования?
10. Что подразумевает требование гибкости по отношению к бюджетной системе?
11. Каковы критерии, определяющие работу бюджетной системы?
12. Что подразумевает принцип осмотрительности работы системы бюджетирования?
13. Что представляет собой регламент процесса бюджетирования?
14. Какие элементы должны быть выделены в финансовой структуре организации?
15. Каковы основные требования к управленческой отчетности?
16. Что такое KPI?
17. Дайте определение понятию «Бюджетный период».
18. «Бюджет предприятия»
19. «Бюджетная система»
20. «Плановый период»

3. Предприятие планирует выпустить 15000 изделий. Задел в сборочном цехе должен быть уменьшен на 100 изделий. В механическом цехе задел увеличивается на 200 изделий. Из литейного и кузнечного цехов все заготовки поступают на обработку в механический цех. Заделы в литейном и кузнечном цехах не изменяются. Однако этим заготовительным цехам планируется брак в размере 1%. Определить плановые величины выпуска и запуска изделий по всем цехам.

4. На изделие расходуется 1000 кг. стали. средняя норма запаса при месячной программе пяти изделий составляет 5000 кг.(в том числе страховой запас-1000 кг.). после внедрения оргтехмероприятий норма расходов материалов сократилась на 200 кг. Определить изменение нормы запаса в новых условиях, если периодичность поставок осталась той же, а страховой запас сократился на 2 дня. В месяце принять 25 рабочих дней.

5. В производственной программе предусмотрен выпуск трех видов изделий, объем выпуска и норма трудоемкости которых приведены в таблице.

Таблица 1.

| Изделие | Объем выпуска, шт. | Трудоемкость изделия, норм/час. |
|---|---|---|
| А | 100 | 10 |
| Б | 240 | 5 |
| В | 60 | 30 |

В группе оборудования , по которой определяется производственная мощность участка, имеется 12 станков, работающих в 2 смены. Определить месячную производственную мощность и коэффициент использования данной группы станков, если продолжительность смены 8 часов, планируемые простоит составляют 5%. В месяце принять 22 рабочих дня.

6. В плановом году завод выпустит 3 000 изделий по действующей оптовой цене 50 000 руб./шт. плановый процент прибыли 20% от себестоимости. Незавершенное производство на начало планового года составит по себестоимости 18 млн.руб. определить заделы незавершенного производства на конец года, если известно, что в следующем за плановым году объем продукции возрастет на 10 %, а цикл изготовления изделия составит 1 месяц. Коэффициент нарастания затрат равен 0,6. Определить объем товарной и валовой продукции в действующих и сопоставимых ценах, если известно, что действующая цена на 20% выше сопоставимой.

7. Цех выпустит в плановом году 1 200 готовых изделий с трудоемкостью одного изделия 500 норм./часов. Заделы незавершенного производства возрастут на 200 комплектов со средней трудоемкостью комплекта 250 норм./час. В плановом году 260 рабой дней. Длительность смены = 7 часов. Планируемые невыходы рабочих составляют:

- отпуск 8%
- болезни 3,2%
- по другим причинам 4%.

Определить списочное и явочное количество производственных рабочих цехов, прирост производительности труда, если выполнение норм в отчетном году составило 110%, а в плановом 116%.

**Примеры тестовых заданий:**

1. Этап формирования управленческой отчетности относится к "фазе выполнения" при осуществлении процесса бюджетирования.

a. Верно
b. Неверно

2. Планирование бюджетов предпочтительно осуществлять этими методами:

a. «сверху-вниз»
b. «комбинированным с лимитами»
c. «комбинированным»
d. «снизу-вверх»

3. Постановку системы бюджетирования рекомендуется начать с:

a. разработки форм бюджетов
b. утверждения методики расчета бюджетных показателей
c. создания финансовой структуры – иерархии центров финансовой ответственности

d. утверждения инструментов мотивации сотрудников

4. Составление сводного бюджета предприятия начинается с составления бюджета _____.

a. прямых материальных затрат
b. закупок
c. продаж
d. производства

5. Бюджет движения денежных средств необходимо корректировать, если в бюджет доходов и расходов внесены изменения

a. Верно
b. Неверно

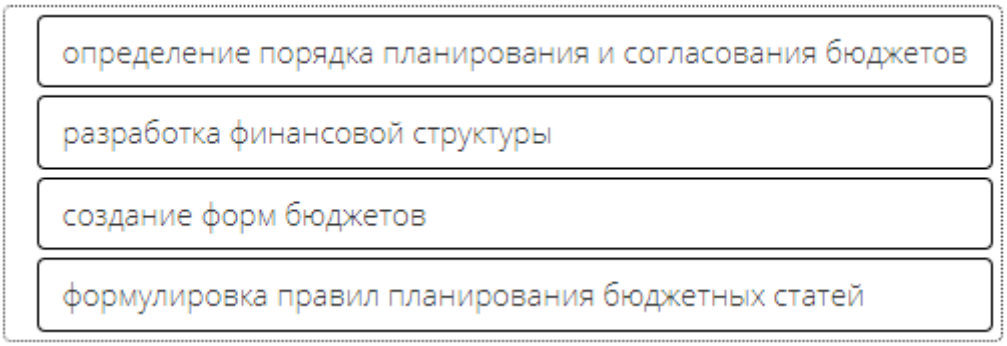
6. Задачи бюджетирования:

a. обеспечение углубленной проработки вопросов сферы бюджетного управления
b. разработка необходимых рекомендаций для исполнительных органов организации
c. систематическое прогнозирование развития предприятия путем составления бюджетов
d. создание инструментария планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности и ликвидности предприятия

7. Какие три основных бюджета должны входить в сводный бюджет организации?

a. Бюджет доходов и расходов
b. Бюджет движения денежных средств
c. Прогнозный баланс
d. Бюджет продаж
e. Преемственный бюджет

8. Расставьте этапы создания системы бюджетирования в порядке их выполнения.




9. Бюджетный комитет вправе уменьшать лимиты по расходам денежных ресурсов подразделениям предприятия.

a. Верно
b. Неверно

10. Что из перечисленного НЕ является центром финансовой ответственности?

a. цех
b. холдинг
c. электроэнергетическая подстанция
d. фирменный магазин

11. Перечень структурных подразделений (ЦФО), участвующих в бизнес-процессе «Контроль за осуществлением расходов»:

a. финансовый директор
b. генеральный директор
c. директор по персоналу
d. бухгалтерия
e. планово-экономический отдел

12. Назначение бюджета движения денежных средств -

a. контроль будущей финансовой устойчивости
b. не допустить нехватку денежных средств на расчетном счете или в кассе предприятия для оплаты важных и неотложных расходов
c. показать соотношение всех доходов от реализации товаров (работ, услуг) со всеми видами расходов, которые предполагает понести компания

13. Ответственность за своевременное утверждение сводного бюджета несет

a. главный бухгалтер
b. учредитель
c. начальник отдела
d. финансовый директор

14. Назначение бюджета доходов и расходов -

a. показать соотношение всех доходов от реализации товаров (работ, услуг) со всеми видами расходов, которые предполагает понести компания
b. не допустить нехватку денежных средств на расчетном счете или в кассе предприятия для оплаты важных и неотложных расходов
c. контроль будущей финансовой устойчивости

15. Виды аналитики, которые должны быть представлены в бюджете продаж:

a. продуктовая аналитика
b. аналитика по клиентам
c. географическая аналитика
d. аналитика по маржинальному доходу
e. аналитика по каналам сбыта

16. Гибкий бюджет обеспечивает:

a. прогнозные данные для разных уровней выпуска продукции в пределах релевантности
b. прогнозные данные для заданного конкретного уровня выпуска продукции
c. фактические данные выпуска продукции
d. нормативные данные для заданного уровня выпуска продукции

17. Выполнение плана продаж обязательно следует контролировать, если запланированные и фактически реализованные объемы не совпадают на

a. 3-5%
b. 5-10%
c. 15-20%

18. Инвестиционный бюджет рекомендуется составлять

a. по методам инвестирования

b. по типам вложений
c. по проектам

19. Какой подход к автоматизации бюджетирования считается предпочтительным?
a. «От методологии и регламента – к программе»
b. «От программы – к методологии и регламенту»

20. Детализация всех предполагаемых затрат, связанных со сбытом продукции (работ, услуг) в будущем, отражается в бюджете
a. продаж
b. расходов на продажу
c. трудовых затрат
d. общепроизводственных расходов

21. Способы устранения дефицита денежных средств:
a. перераспределение финансовых потоков внутри компании в рамках годового лимита
b. привлечение дополнительного финансирования
c. пересмотр условий сотрудничества с поставщиками и покупателями
d. оптимизация запасов
e. усиление производственной программы

22. Сравнение поступающих от проекта денежных средств и расходов позволяет определить денежный
a. поток
b. лимит
c. отток
d. объем

23. Бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет закупок относятся к
a. инвестиционным бюджетам
b. операционным бюджетам
c. финансовым бюджетам

24. Период, на который определяются все показатели и готовятся все планы, используемые в бюджетной системе:
a. Отчетный
b. Контрольный
c. Текущий
d. Плановый

25. Какие центры финансовой ответственности обычно составляют самый верхний уровень финансовой структуры?
a. Центр финансового учета
b. Центр затрат
c. Центр прибыли
d. Центр инвестиций

26. Укажите центры затрат
a. фирменный магазин

b. компания (самостоятельная или входящая в холдинг)
c. цех
d. бухгалтерия
e. юридический отдел

27. _____ – основной метод контроля исполнения бюджета.
a. Анализ отклонений
b. Кластерный анализ
c. Корреляционно-регрессионный анализ

28. Проект сводного бюджета включает в себя:
a. проект бюджета расходов на продажу
b. прогнозный отчет об изменении финансового состояния
c. прогнозный баланс предприятия за бюджетный период
d. проект бюджета продаж
e. проект бюджета движения денежных средств
f. прогноз бюджета доходов и расходов
g. проект инвестиционного бюджета

29. Функции Бюджетного комитета:
a. анализ исполнения принятых бюджетов
b. выработка рекомендаций по утверждению проектов бюджетов организации
c. правильное начисление и перечисление налогов и сборов
d. рассмотрение и согласование бюджетов

30. Назначение прогнозного баланса -
a. показать соотношение всех доходов от реализации товаров (работ, услуг) со всеми видами расходов, которые предполагает понести компания
b. контроль будущей финансовой устойчивости
c. не допустить нехватку денежных средств на расчетном счете или в кассе предприятия для оплаты важных и неотложных расходов

**7.3.2. Промежуточная аттестация**

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

1. Определение места бюджетирования в функционале финансового менеджмента.
2. Концепция и преимущества бюджетного управления.
3. Этапы работ и внутренняя документация при постановке процесса бюджетирования в организациях медиабизнеса.
4. Ответственность участников бюджетного процесса в организации.
5. Основные инструменты бюджетирования.
6. Особенности бюджетных моделей в организациях медиабизнеса.
7. Операционные бюджеты организации: состав, структура, порядок составления.
8. Финансовые бюджеты и планы организации: состав и структура, порядок консолидации.
9. Порядок составления гибкого и фиксированного бюджета организации.
10. Методы контроля исполнения бюджетов.
11. Методы анализа исполнения бюджетов.

12. Контрольная функция бюджетирования.
13. Мотивация достижения бюджетных показателей.
14. Какого значение стратегического планирования в современных условиях? Как бюджетирование способствует реализации стратегии организации?
15. Что такое бюджетирование? Какова его цель и задачи? Каковы компоненты инфраструктуры бюджетирования?
16. Какие фазы и этапы включает процесс бюджетирования?
17. Что называется бюджетным периодом? В чем заключается цикличность процесса бюджетирования?
18. Какие этапы необходимо выполнить для создания системы бюджетирования?
19. По каким признакам классифицируются бюджеты?
20. Какие бюджеты называются скользящими?
21. Каковы особенности преемственного бюджета и бюджета с нулевым уровнем?
22. Какова сущность функциональных и финансовых бюджетов?
23. Каков состав форм сводного бюджета?
24. Значение формирования системы центров финансовой ответственности для целей эффективного функционирования системы бюджетирования.
25. Система казначейства, ее место и роль в процессе бюджетного управления организацией.
26. Использование финансового моделирования при планировании бюджетных показателей.
27. Какой метод анализа характерен оценки исполнения бюджетов?
28. Какие подразделения и органы участвуют в мониторинге исполнения бюджетов?
29. Какие два подхода к автоматизации процесса бюджетирования можно выделить? Какая стратегия автоматизации бюджетирования является предпочтительной?
30. Финансовая структура организации: назначение, правила формирования. Виды центров ответственности.
31. Роль планирования деятельности предприятия в условиях рынка
32. Система планов промышленного предприятия
33. Общеэкономическое понимание планирования производственной деятельности
34. Производственная мощность предприятия
35. Стратегический план предприятия
36. Порядок планирования производственной мощности в годовом плане
37. Степень неопределенности в планировании производства в рыночных условиях
38. Показатели и разделы производственной программы предприятия
39. Исходные данные для разработки производственной программы
40. Расчет экономической эффективности мероприятий по техническому развитию
41. Состав и классификация затрат, включаемых в себестоимость работ и услуг
42. Роль и место плана по себестоимости продукции (товаров, работ и услуг)
43. Исходные данные для составления плана по себестоимости продукции
44. Принципиальная схема разработки плана технического развития предприятия
45. Перспективное планирование развития производственной мощности
46. Роль и место в деятельности предприятия плана по прибыли
47. Методы планирования прибыли предприятия
48. Планирование источников поставок материалов и комплектующих изделий
49. Порядок планирования годового объема товаров, работ и услуг предприятия
50. Маркетинговый план обеспечения деятельности предприятия на рынке
51. Планирование производственных запасов промышленного предприятия
52. Особенности внутрифирменного планирования деятельности подразделений
53. Планирование как функция управления. Сущность процесса планирования.
54. Структурно-логическая модель процесса планирования.

55. Информационная база планирования деятельности предприятия
56. Виды планирования – стратегическое, оперативное, долгосрочное и краткосрочное
57. Стратегическое планирование: цель, характер, структура и этапы
58. Инструментарий планирования: Functional Analysis, Benchmarking, Mind Mapping
59. Основные методы планирования и прогнозирования, их классификация
60. Формализованный (фактографический) и интуитивный (экспертный) методы
61. Статистические методы планирования: регрессионный и корреляционный анализ
62. Метод экстраполяции: возможности и условия использования при планировании
63. Экономико-математическое моделирование бизнес-процессов на предприятии
64. Нормативный и балансовый методы планирования и способы их реализации
65. Бизнес-планирование: цель и задачи, структура и содержание бизнес плана
66. Анализ отрасли и рынка, планирование на основе оценки емкости рынка
67. Планирование и разработка конкурентной стратегии, виды конкурентных стратегий
68. Структура маркетингового плана и основные показатели
69. Производственный план предприятия: цели, задачи, основные показатели
70. Организационный план предприятия: цели и задачи, структура и содержание
71. Планирование рисков, основные виды предпринимательских рисков
72. Мероприятия по предотвращению рисков и ликвидации их последствий
73. Финансовое планирование на предприятии: цели и задачи
74. Структура финансового плана и его основные показатели
75. Информационные технологии планирования деятельности предприятия